为什么有些公司实现了10倍的投资回报，
有的却勉强支撑？

为什么相同的业务，别人的公司越做越大，
你的却苦苦挣扎？

THE SCIENCE OF

疯长

GROWTH

Facebook如何击败对手，指数时代的增长逻辑

［美］肖恩·阿美拉蒂◎著　　杜美丽◎译
(SEAN AMMIRATI)

HOW FACEBOOK BEAT FRIENDSTER AND HOW NINE OTHER STARTUPS LEFT THE REST IN THE DUST

增长的关键到底是什么？

中信出版集团

版权信息

书名:疯长：Facebook如何击败对手，指数时代的增长逻辑

作者:[美]肖恩·阿美拉蒂

译者:杜美丽

ISBN:9787508681528

中信出版集团制作发行

序言

关于这个世界正处于新型经济时代的说法已经成为老生常谈。事实确实如此。关于传统经济的特点，查尔斯·威尔逊有一句名言经常被引用：“凡是对通用汽车公司有益的事，对国家也有益。”（其实，像很多被误传的名言一样，这句话也被错误引用了，他的原话是：“我一直以为对我们的国家有益的事对通用也是有益的，反之亦然。”）尽管被误传，它还是道出了传统经济的主要特点。美国经济的发展与通用汽车、福特、IBM（国际商用机器公司）、通用电气以及美国钢铁公司还有宝洁等大型、垂直整合类商业公司有着密切关系。它们是美国经济的支柱，数以万计的人毕生为它们服务。各大城市以拥有这类大型公司总部和制造基地的数量来评估自己的实力，却从来没有人会提到创业公司以及经营此类公司的人才，因为那些大公司的规模如此之大，以至其他任何公司都可以忽略不计。

过去数十年间，情况发生了变化。全球化给曾经伟大的公司以沉重的打击，去工业化则摧毁了这些公司赖以栖息的大城市。

经济发展的动力从那些庞然大物转到更小的创业型组织——更重要的是，转向位于硅谷等地的大量发展快速、运作灵活的高科技类创业公司。与传统经济的稳定和集中相比，新型经济更有活力、更为变化不定。在过去10年中，创业公司开始从它们发迹的偏远郊区转向被创意阶层重新发现的、他们想要去也需要去的城区。如今，旧金山商业中心比硅谷更受风投青睐，纽约比波士顿及其周边128号公路沿线更具投资价值。

作为一名城市规划专家，我致力于梳理出一套规则和最好的实践供城市管理者以及投资者参考，以创造有质量、可持续的增长。这套规则建立在这样的理念上，即城市以及它所吸引的人才是城市繁荣的关键所在。如果一个城市可以吸引并留住人才和有创新能力的人，创新的商业才会尾随而至。

作为连续创业者和风险投资人，尤其是作为严肃的思考者，肖恩·阿美拉蒂一直为创业者和创业公司做着同样的事情。我和他认识很久了，我们第一次相遇是我还在匹兹堡的卡内基－梅隆大学任教的时候，那时候我刚开始写作《创意阶层的崛起》。

在本书中，肖恩探究了成功创业公司背后的秘密，提出并回答了一个重要的问题：为什么有些创业公司迅速崛起，而另一些却根本没有机会起飞？为了回答这个问题，他研究了10组成功公司与失败公司，确定是什么驱动成功——比如在社交媒体领域选择了脸谱网和交友网（Friendster），在快餐领域选择了麦当劳和白色城堡，此外还加入了对一些多少有些特别的成功创业公司的分析，如推特、爱彼迎和谷歌。

区别在哪里呢？阿美拉蒂给出的答案有力而又复杂。他锁定的一个关键因素是公司达到“逃逸速度”的能力。令我感到喜悦和着迷的是，他指出这并非一个抽象概念，而是公司人才及其选择的直接产物。成功的创业公司反映出它的创始人——产生创业构想并将公司带入这个世界的人——的激情和愿景，以及为它工作的人的才能和高超技艺。

与此同时，那些企业家及其公司也是他们所根植的社群的产物，反过来，在更长远的未来他们也塑造着他们所栖息的城市。“高速成长的公司对一个地区的长远健康发展来说至关重要，”阿美拉蒂肯定地指出，“新的就业增长并非由大公司驱动，而是由高速成长的创业公司驱动的。”当创业公司成功增长的时候，它们所在地区的经济也

会随之增长。随着越来越多的创业公司扎根，就会形成一个良性循环，因为这会吸引其他人才以及创新公司的到来，从而吸引更多的投资，进一步提升城市的品质。

在本书中，阿美拉蒂为正在投资并培养下一批前所未有的、高速增长的公司的创业者和风险投资人提供了一个重要参考，也为那些助力未来城市和经济发展的人提供了参考。

理查德·佛罗里达

畅销书《创意阶层的崛起》作者，多伦多大学罗特曼管理学院马丁繁荣研究所主任，纽约大学全球研究教授，《大西洋月刊》旗下CityLab网联合创始人、资深编辑。

引言

天才是百分之一的灵感加上百分之九十九的汗水。

——托马斯·爱迪生

如果一个人沉睡50年后醒来，他会发现新世界是一个神奇的地方。口袋里的电话可以让我们联系到世界上任何一个人，而我们却很少跟他们讲话。相反，我们同装着各种应用程序的全功能电脑互动，有了它们我们无须说一句话，专车或者美食就会神奇地出现在我们面前。如果生活在现在的瑞普·凡·温克尔（美国作家华盛顿·欧文作品中的人物）想要看报纸（可能在一个平板电脑上），他可能会读到众多公司想生产自动驾驶汽车。当然，前辈们可能会指出，他们生活的时代同样出现过革命性的进步，包括汽车、电视、收音机、电话甚至电的普及。

因为富有激情的企业家的存在才有了这些进步。他们能发现改变我们日常生活的新发明，并将发明商业化以创造在他们看来适合我们生活的世界。

我认为未来前景光明，因为越来越多的人选择以企业家为职业。1990年至今，大学里与公司管理相关的项目数量从180个增长到2 000个。这些项目及其培养的企业家的水平成为大学一较高下的重要因素。

不断涌现的企业家也有了更多可资利用的高质量资源，无论是在教室还是在他们的床头。感谢埃里克·莱斯和史蒂夫·布兰克等思想

领袖，精益创业活动吸引了硅谷乃至全美的企业家。

可能你对精益创业不了解，它是一种理念，主要是学习科学方法并将其运用到公司的创建过程中。你设置一组尽可能高效的实验，来验证你的商业假设是否有效。“精益”的意思是该过程所用方法受“精益生产”的影响。

我是精益创业运动的拥趸，因此我在卡内基－梅隆大学开设了一门叫作“精益创业”的研究生课程。我同时还是一个风险投资人，帮助处于创业初期的公司通过这些方法来了解顾客，以创造适合他们的产品。

有一天，在我的精益创业课结束后，我和一个机器人专业的研究生边聊天边走出教室。这个学生很聪明，但说实话，他一直是这门课的一个挑战者。他经常会提出一些他自己也知道会使课程偏离教学计划的问题，这经常导致我不得不调整课程节奏。如果回忆自己的校园时光，你肯定也会想起至少一个像他这样的学生。

一起离开的那个晚上，他恭维我说他从我的课上学到很多，说这门课是他“在卡内基－梅隆大学上过的最好的课”，我觉得很欣慰，但他马上又说，“这是浪费时间”。我愣住了，但想到“所有的反馈都是礼物”，于是让他说明理由。

他解释说，学习如何将想法转变成产品的过程和方法，从而解决一个好市场中存在的问题，这很棒（创业目标常被称为“市场匹配”），一个更重要的问题（这也是本书的基础）是：**找到“市场匹配”以后呢？**

我越想越觉得这个问题很重要。的确有很多公司失败了，因为它们从来没有制造出能解决实际问题的产品，至少它们没有一个支撑其生意的足够大的市场。

但是还有一些公司，确实创造出了可以解决实际问题的产品，仍没有实现创业者期待的增长。一个像Facebook一样成功的故事，总伴随着更多失败的故事，故事中的公司起步很成功，却最终衰落。事实上，就在我和学生聊天的那天晚上，Facebook刚刚公布了又一个强势的赢利报告，并打算拓展其售后活动。35岁以上的人可能记得，Facebook诞生之前，有很多和它竞争的社交网络（比如交友网），这些竞争者最后都退出了市场。

我的思绪开始翻腾，为什么有些公司会逐渐退出市场，有些则实现了增长呢？有没有比较好的实践经验或者方法，像我在精益创业课上教授的那样，可以帮助这个阶段的公司实现高速增长呢？

我也意识到对我的很多研究生来说，由于签证、教育贷款或者职业目标等原因，学习如何扩大公司规模比学习如何创立一家公司更有实际价值。因为在这个阶段，他们中的更多人会选择加入有风投背景的创业公司，帮助其实现飞速发展，而非自己创立公司。

所以，我决定退一步，开设一门补充课程，专门研究创业公司如何实现飞速发展的问题。我开始寻找一本像埃里克·莱斯的《精益创业》或史蒂夫·布兰克的《创业者手册》那样的著作，作为新课程的基础。然而，我找到了大量具体问题的资料，比如如何营销，如何解决创业公司的财务问题，但关于找到“市场匹配”以后要怎么做，即使最好的实践和研究也没有一个整体的分析框架。

随着我开始整理这门课程资料，我很窘迫地发现这些资料不太适用。用从不同著作找来的不同资料形成大杂烩——有些评论互相矛盾——不能解决我想要回答的问题。所以，通过与我在卡内基－梅隆大学的研究生合作，我发起了一项针对20家公司的案例研究，我们将这20家公司分组，每组的两个公司都在发展的同一节点找到其“市场匹配”，它们具有差不多一样的目标受众——其中一个公司实现了真正的增长，而另一个则走向衰落，甚至从来没有发挥真正的潜能。我们

增加了对另外6家公司的研究，它们没有合适的比较对象，却因为采用了我们在研究中发现的那些好的实践经验和方法而取得了巨大成功。

那些大获成功的初创公司不仅为它们的创始人和早期投资者带来了巨大的财富，更重要的是，它们改变了世界。而那些失败的公司则没有那么幸运。如此巨大的不同究竟意味着什么呢？

你可能会认为这纯属侥幸，但事实并非如此。每个公司的成功都有其独特之处，但我发现增长是科学的。纵观这些案例研究，一系列好的实践经验得以涌现，我将会在此书中进行总结。

研究综述

当谈到本书及早期研究时，我最常被人问到的问题是：这和吉姆·柯林斯的《从优秀到卓越》以及《基业长青》有什么关系？

首先，我要说明的是，我是吉姆·柯林斯著作的铁杆“粉丝”。在我还是一名年轻的创业者时，他的作品是我阅读过的众多同类作品中对我影响最大的，受其启发我创建了自己的公司。我希望自己这部作品能像他的著作一样启发未来的企业家。

像柯林斯的作品一样，本书在进行案例研究时也采用了两两对比的方法。我认为这样做是有效的，因为这避免了很多商业分析文本会忽略的方面，尤其是只关注成功公司而忽略那些采取了相似路径却以失败告终的公司。

不过，本书的关注点是处于发展初期的创业公司。当我和学生开始寻找这些对比的公司时，我们没有设定明确的选择标准。我们对这些公司成为公众公司之前的历史比较感兴趣。事实上，有些成功公司最后成为公众公司，有些仍然为私人持有。当然，失败的公司从来没

有获得公众的支持。所以，我们不能获得所有研究对象的标准版财务报告，因此也就不能仅仅以其财务表现来决定是否选择某个公司作为研究案例。

由此，学生们和我选用了比较知名的公司作为案例，因为在进行完全的间接研究时，如果拥有很多资料对研究而言将是非常有益的。这也使得我们（包括本书的读者）可以更好地理解这些公司所做的事情，因为它们所生产的产品我们在日常生活中都会用到。

另外，我们主要关注软件和互联网公司，但并不限于此。这在以下几个方面是有益的。首先，我们可以获得很多关于此类公司的信息，特别是在它们还处于早期阶段并为私人所有的时候。其次，如今多数经营者已经意识到，即使他们的公司更大程度上是一家工业公司，他们也不能忽视一个事实，即软件在改变他们的行业。最近在《查理·罗斯访谈录》节目上，通用电气总裁杰夫·伊梅尔特评论道：

> 我们相信，未来所有的工业公司将同时也是软件及数据分析公司。那些否认数字化会影响经济所有方面的人，将会被落在后面。

然而，我们没有仅限于这类公司，我们希望所得结论适用于所有的创新型公司。其中尤为有趣的是菲斯克（Fisker）和特斯拉在推动电动车商业化方面的竞争，后者的市值达到了250亿美元，前者则走向了破产。

任何一位经营者都会告诉你，在过去几十年中，变化的速度非常迅猛，我们所选的公司正是在这一阶段创建的。但是，为了从历史的角度来审视，我们也选择了两个建立于20世纪上半叶的公司，即麦当劳和白色城堡。实际上，白色城堡比麦当劳创建的时间还要早20年，

它发明了厨房装配线，后来被麦当劳普及。麦当劳正是利用了后来Facebook和汤博乐（Tumblr）也采用的好方法，如今麦当劳在全世界有超过34 000家连锁店，而白色城堡只有不到500家。

我们分析的所有公司见表0－1和表0－2。

表0–1

公司	创立时间	产品/市场概述	结果
汤博乐	2007 年 2 月	简单、轻量级的线上发布平台	2013 年 5 月被雅虎以 11 亿美元收购
Posterous	2008 年 5 月		被推特以 1 000 万美元收购
特斯拉	2003 年 7 月	电动汽车	2010 年 7 月首次公开募股，市值超过 270 亿美元
菲斯克	2007 年 8 月		2013 年 11 月宣告破产
敏特（Mint）	2006 年 11 月	在线个人理财软件	2009 年 9 月被财捷集团以 1.7 亿美元收购
维萨博（Wesabe）	2005 年 12 月		2010 年 6 月停业
Automattic（WordPress）	2005 年 7 月	博客平台	仍为私有，有超过 6 000 万个网站在使用其服务
Six Apart（Movable Type）	2003 年 5 月		自 2011 年后没有进一步发展，与 VideoEgg 合并为 SAY Media
优兔（YouTube）	2005 年 2 月	在线视频分享网站	以 16.5 亿美元被谷歌收购
Revver（回转者）	2004 年 10 月		被 LiveUniverse 以 500 万美元收购，2011 年 3 月关站
Facebook	2004 年 2 月	社交网站	2012 年 5 月首次公开募股，估值超过 2 700 亿美元

交友网	2002 年		2009 年 12 月被MOL环球以 2 640 万美元收购
领英（LinkedIn）	2003 年 5 月	职场社交网站	2011 年 7 月首次公开募股，估值250亿美元，据Quantcast分析，美国国内访问量达到每月 7 500 万人次
Spoke	2002 年 1 月		仍为私有，据Quantcast分析，每月访问量不足 20 万人次
Hotmail	1996 年 7 月	基于互联网的电子邮件服务商	1998 年 3 月被微软以 4 亿美元收购
Juno	1996 年 5 月		与NetZero合并，之后加入联合在线（United Online）
Cvent	1999 年	基于云的活动管理服务商	2013 年 7 月上市，估值 13 亿美元
美会软件	1998 年 1 月		2010 年 12 月被Active Networks以 5 100 多万美元收购
麦当劳	1940 年 5 月	汉堡类快餐厨房装配线	估值 970 亿美元，在全球有 34 000 家连锁店
白色城堡	1921 年 9 月		私人持有，不超过 500 家连锁店

表0–2

公司	创立时间	产品/市场概述	结果
谷歌	1998 年 9 月	在线搜索引擎	2004 年 8 月上市，估值 4 550 亿美元
贝宝（Pay Pal）	1998 年 12 月	在线支付和转账	2002 年 7 月 被eBay以 15 亿美元收购
推特	2006 年 3 月	实时短消息更新交流平台	估值 210 亿美元
Dropbox	2007 年 6 月	在线云存储	仍为私有，据很多媒体报道，曾融资 3.5 亿美元，2014 年第一季度估值 100 亿美元[5]
爱彼迎	2008 年 8 月	短期租赁市场平台	仍为私有，据《华尔街日报》推算，估值 240 亿美元[6]
优步	2009 年 3 月	联系乘客和交通选择的市场，最初关注点是黑车服务	仍为私有，据《华尔街日报》推算，估值超过 500 亿美元[7]

更多关于所选公司的细节

如果你已经对所选公司都很熟悉，你可以跳过这一部分。如果不熟悉，你可以直接跳到不熟悉的那些公司。

汤博乐与Posterous

汤博乐和Posterous都是提供微博客解决方案的公司。微博客的理念是提供一个网络平台，供用户发表简短而频繁的更新。正如名字所暗示的，与传统博客相比，这一服务提供更简短的更新。它的内容主要包括图片、语录或者很短的文本信息更新（通常少于几段）。汤博乐创建于2007年2月，2013年被雅虎以11亿美元收购。到2015年7月1

日，汤博乐拥有2.4亿博客。Posterous稍晚于汤博乐建立，是汤博乐发展早期的主要竞争对手，但不幸的是，它从来没有达到汤博乐的规模。Posterous最终于2012年3月12日关闭，它的团队后来大多被推特吸收，这一事件因“人才收购”（交易的目的不是获得创业公司的产品或者客户群，而是团队）而闻名。

特斯拉与菲斯克

特斯拉和菲斯克都致力于创造并大规模生产高性能电动汽车。特斯拉可能最终会实现它的愿景——先是生产了一款运动型跑车（特斯拉Roadster），接着是一款高级轿车（特斯拉Model S），后又推出一款高级SUV（特斯拉Model X）。2015年第一季度，特斯拉在世界范围内推出了超过10 000辆Model S高级轿车。而菲斯克则在宣布破产前不久，结束了它唯一一款电动车Karma的生产。

敏特与维萨博

敏特和维萨博是两家互联网个人财务管理服务商。两家公司都致力于通过追踪银行、信用卡、投资和债务交易与平衡记录来实现个人财务管理，并制定预算和设定目标。敏特实现了快速增长，最终被财捷集团收购，后者是财务软件Quicken和TurboTax的发行者。维萨博于2005年12月创建，比敏特早了整整10个月。虽然是先行者，维萨博却未能获得显著的市场份额，最终因资金短缺而倒闭。

Automattic与Six Apart

Automattic和Six Apart是博客服务平台。它们的特色在于，其创始人都开发了可以管理博客的软件。Automattic的博客软件是WordPress，Six Apart开发的是Movable Type。两家公司都简化了在

互联网上运行博客软件的进程。很难将博客软件和这两家公司割裂开来，我们会在全书中重点讲述它们的故事。WordPress于2005年8月发布，截至2015年1月，超过6 000万个博客网站使用该软件，排名前1 000万的博客网站中，23.3%以上都使用该软件。WordPress与Six Apart及其Movable Type博客服务系统展开了激烈的竞争，后者于2001年发布，早于WordPress。然而，最终WordPress打败了Movable Type，成为更受欢迎的博客平台，如今已经没有人再用Movable Type软件了。Automattic是一家欣欣向荣的公司，估值超过10亿美元。另一方面，Six Apart则与VideoEgg合并成一家新公司——SAY Media，合并后不足三个月，新公司将Movable Type的资产卖给了一家日本的IT（信息技术）服务公司。

优兔与Revver

优兔和Revver都是创建在线视频分享平台的先驱。优兔是由三个前贝宝员工于2005年创建的。它让下载、分享和观看视频变得异常简单。2006年，谷歌以16.5亿美元收购了优兔，Revver以与优兔类似的产品进入了视频分享市场，但其创建者认为他们的解决方案更好：他们给上传到该网站的视频都加了广告，并给予视频创作者以广告分红。不幸的是，对于Revver的三位创始人而言，这样的分化策略并没有给他们带来优兔那样的增长。该网站后来被LiveUniverse收购并最终倒闭。

Facebook与交友网

交友网于2002年由乔纳森·艾布拉姆斯创立，它是最早的社交网站之一。交友网曾经增长迅速，在投入使用的最初几个月，就成功捕获了超过300万名用户。然而，不幸的是，2004年，交友网被MySpace（聚友网）取代，而后MySpace又遭遇了和交友网相似的命运

——被Facebook取代。Facebook与它之前的这两家公司不同，目前看来它所提供的服务具有很强的持久力：这家公司估值超过了2 700亿美元。起初，Facebook将会员资格限定为哈佛大学的学生，之后扩展到波士顿地区的大学、常春藤联盟和斯坦福大学的学生，之后又扩展到所有的大学生以及中学生，最终所有超过13岁的人都可以注册成为它的会员。截至2015年，它拥有超过15亿名用户，保持着全世界最受欢迎的社交网络地位。

领英与Spoke

领英是基于商务及职业人士的社交网络服务商，创建于2003年5月5日。它由曾供职于贝宝的里德·霍夫曼和4个联合创始人共同创建。领英平稳增长并逐渐受到追捧。2015年，这家网站在100多个国家拥有超过3.65亿名用户。大概同一时期创建的Spoke，同样致力于提供在线职场社交网络解决方案和公司名录。虽然它还在运行，但据互联网用户评估公司Quantcast估算，它每月的访问量尚不足20万人次。

Hotmail与Juno

虽然今天回忆起来有点难，但大多数人曾经是通过他们的互联网服务提供商（如美国在线）来获得个人邮箱地址的。Hotmail寻求改变这种状况，提供免费的网络邮件服务。Hotmail是最早的网络邮件服务提供商，其创始人是沙比尔·巴蒂亚和杰克·史密斯。它创建于1996年7月4日，截至1997年12月，拥有超过850万名用户——在大多数人还在拨号上网的年代，这个数量相当可观了。1998年，微软以4亿美元的价格收购了Hotmail。

Juno是Hotmail的早期竞争者，创建于1996年，创始人是查尔斯·奥尔道伊、布赖恩·马什和克利福德·谢，他们引入了大笔的风投资

金并有2 000万美元的市场营销预算。Juno原计划1999年5月上市，但在经历了与NetZero长达两年的诉讼之后，最终与后者合并。

Cvent与美会软件

Cvent和美会软件都试图通过创建软件作为服务（SaaS模式），来提供会议或事件管理技术，以使会议或事件的计划变得更容易。Cvent建立于1999年，在经历了几年非常不稳定的发展之后，又顶住了第一次互联网泡沫破灭的危机和“9·11”恐怖袭击事件之后的旅游限制，成长为会议或事件管理软件领域的龙头公司，如今它是一家估值超过10亿美元的上市公司。而它的竞争公司美会软件却未能取得同样的成功，最终被Active Networks以5 100多万美元收购。

麦当劳与白色城堡

麦当劳和白色城堡是两家著名的连锁快餐汉堡公司。麦当劳如今规模更大；白色城堡于1921年创建于堪萨斯州的威奇托，被誉为这一行业的发明者，它还在运作，在全美大约有345家连锁店。另一方面，麦当劳——创建时间比白色城堡晚近20年——已经成为世界上最大的连锁快餐公司，每天在119个国家为34 000个连锁店的6 800多万名顾客提供服务，市值达960亿美元。

谷歌

虽然谷歌是靠做互联网搜索引擎起家的，其基础是拉里·佩奇和谢尔盖·布林在斯坦福大学博士期间的研究，它已经成长为提供众多其他产品的公司。当尝试找一个早期做搜索引擎的公司与谷歌对比的时候，我发现没有一个公司适合和它对比。当谷歌进入市场的时候，

相比同时期的其他互联网产品，搜索引擎的价值是被低估的。实际上，在2004年2月以前，谷歌一直为雅虎主页提供搜索服务。

贝宝

贝宝最初是一种新的加密技术，后来被运用到互联网支付领域，使得人与人之间更容易实现数字结算。最初它只适用于通过掌上电脑实现转账交易，最终通过使邮件转账变得容易而实现了规模效益。这一服务的发展非常迅速：贝宝于2002年上市，之后不久被eBay以15亿美元的价格收购。2015年7月，又从eBay独立出来，上市后的估值达到465亿美元。

早期创建并发展了贝宝，后来又离开贝宝的团队成员，有些成了硅谷最成功的企业家，由此也为贝宝团队赢得了“贝宝黑手党”的绰号。

有意思的是，最有可能成为贝宝对手的两家公司，最终合并成了贝宝。2000年，由马克斯·列夫琴、彼得·蒂尔、卢克·诺塞克和肯·豪威尔创建的Confinity公司（经营贝宝）和由埃隆·马斯克创建的X.com合并。

推特

推特是一个在线社交网站，它最初允许注册用户发送和阅读140字以内的短消息，称为“推文”。推特是2006年3月从母公司Odeo（专注播客技术，却从未获得巨大的增长）独立出来的。如今它是一家拥有超过5亿名用户的上市公司，市值超过210亿美元。

Dropbox

Dropbox提供文件共享服务。它可以使你的文件在所有设备上同步。它为你备份文件，这样你可以恢复以前的版本或者找回已经被删除的文件。这家公司由麻省理工学院的学生德鲁·休斯敦和阿拉什·费尔多西于2007年创建。现在拥有超过4亿名用户，估值超过100亿美元。

经常有人问我们，为什么没有将Dropbox和Box（基于云的公司存储器提供商）进行对比。我们确实对这家早期的潜在竞争者进行了研究，发现它们虽然产品类似，但最初的市场差别很大，这使对比变得困难。Dropbox在吸引个人用户使用其服务方面做得非常成功，后来才转向公司市场。Box更早关注公司用户。我相信现在它们越来越有竞争性了，但是早期市场和技术的差异性使它们都可以获得足够的增长，成长为估值数十亿美元的公司。

爱彼迎

爱彼迎是一个网络交易平台，通过它，人们可以将自家的闲置房间或者整套房子出租给他人。爱彼迎估值超过了240亿美元，在190个国家拥有超过100万套房源。随着该公司的持续快速增长，它似乎很有把握继续对旅游住宿产业造成冲击。

优步

优步由特拉维斯·卡兰尼克和加勒特·坎普创建于2009年，它解决了大多数城市的出租车运行效率低的问题。这家公司开发了一个手机应用，将乘客和黑车司机联系起来。如今，优步将服务从黑车司机扩展到其他机动车司机，包括一些个人车主（基本理念和爱彼迎一样）。这个方案使得优步广受欢迎，并为它赢得了超过500亿美元的市场估值。

因为我们决定不拿Box和Dropbox进行对比，和我讨论过这项研究的很多人问我，为什么不对比Lyft和优步。我相信像Box和Dropbox这样的公司现在变得更有竞争性了，但优步和Lyft从一开始就采用了不同的策略，Lyft专注于使每个人成为司机，而优步选择了和黑车司机站在一起。

我们发现了什么

完整回顾了一遍我们研究的所有公司之后，让我们回到我们的发现。通过对我们所选的公司进行案例分析，我们最终将我们的发现归为三类。

首先，我们设定了4个前提条件，虽然一家公司依靠自己的力量不足以实现最终的增长，但我们相信这4个条件是一个公司实现增长的前提：

> 前提条件1——创始人核心愿景：很难夸大创始人对一家公司实现最终成功的重要性。但是领导力之外，创业者设定的问题很重要，那是他们的激情所在，也是他们努力的方向。
>
> 前提条件2——可扩展的想法：你不可能使一个市场很小（由极少的人或组织构成）的创业公司实现增长。
>
> 前提条件3——解决真正的问题：那个巨大的市场（即前提条件2所指）必须能从你所提供的解决方案中获得价值。
>
> 前提条件4——极佳的初次互动体验：这是最后一个前提条件，因为你可以最后处理它。当你决定扩张的时候，你必须保证你的产品在这个世界的第一次互动体验中不仅是好，而且是很好。

我们会在第二部分详细阐述每一个前提条件。

一旦你满足了上述4个前提条件，下一步就要考虑清楚，你可以做些什么来加速你的增长。我们归纳了4条最好的实践经验，或者说催化剂，供在努力实现快速增长的企业家参考。每个技巧都试图回答一个问题：**如何强化那些可能发现我的解决方案价值的人们对我们的认识？**并非每项创新都要用到所有这些催化剂以实现杠杆效应，一个及以上就可以显著加速公司的增长。

> 催化剂1——双触发事件：在创业公司发展的过程中，有些事件虽非由公司主导却通过提高产品的公众认知度加速了公司的成长。人们通常将这样的事件称为创业公司产品的“发布会”，尽管该公司的产品早在数月前就发布了。
>
> 催化剂2——借用其他平台：在有些案例中，催化因素并非适时地发布事件，而是借用一个已有的大平台，由一群提前关注你的产品的个人发起，他们可以在现有的平台上增加自己的体验。
>
> 催化剂3——优化算法：在过去几十年中，随着软件［搜索引擎、应用商店以及手机推荐App（应用程序）］成为更重要的发现产品和服务的渠道，一个提高公司知名度的有效方式，也是最好的方式，就是优化算法以使这些系统能够自动推荐你所提供的解决方案。
>
> 催化剂4——病毒式增长：最后一个可以显著增加潜在用户数量的方法是让你的现有用户向他们的同事和朋友推荐。利用已有客户的口碑相传在互联网上已经很普及，而现在的工具和技术使得这样的扩张渠道更容易改进了。

我们将会在第三部分阐释每种催化剂。

最后，确保你有实现长期可持续增长的关键要素。通过研究这些公司，我和我的团队发现，实现可持续增长需要5个关键要素。

关键要素1——掌握数据而非受数据驱动。如何利用数据是今天很多组织都会问自己的重要问题。人们很容易过度依赖数据来寻求答案，或者相反，忽略数据而完全依赖自己的创意直觉和想象。我们所研究的成功公司对此采取了平衡策略，既掌握数据，又不受数据驱动。

关键要素2——融资策略。在测试想法变得越来越便宜的同时，大多数情况下，推动创业公司增长还是很昂贵。尤其是，很难只依靠公司有机运行所得的资金来支撑其爆炸性增长。所以，如果你的公司正在快速成长期，就需要有正确的融资策略。

关键要素3——组建高素质的团队。随着公司的发展，创造能吸引并留住高素质人才的文化对组织而言很重要，他们能与团队形成互补，并促进增长。这一点很明显，没有人想要建立一个素质低下的团队，我们想要揭示的是，我们所选的那些成功公司是如何将高素质人才纳入麾下的。

关键要素4——坚持原则。如果有一个高素质的团队是最显而易见的因素，那么坚持原则这条可能最不明显。我以为那些成功实现增长的公司会有很多项选择同时进行，但实际上，我们研究发现，它们非常严格地恪守着原则，优先且只关注那些对它们的战略而言最重要的选项。

关键要素5——最大化网络价值。作为5个关键要素的最后项目，我们讨论一下实现网络价值最大化的策略。可能没有什么词比“网络效应”更被滥用了，但是当一家公司真正开始扩张时，它肯定会创造网络效应。

在第9~13章，我们将会阐述实现长期增长的关键要素。

未经验证的假设

当我和我的团队检视我们研究的公司时，我们发现有好多假设无法验证。在开始后面的论证之前，我认为有必要分享我们在研究之初提出而在案例研究中无法验证的两个假设。

未经验证的假设一：“率先行动”的公司是赢家

实际上，在研究的10组公司中，有8组中的成功公司是较晚建立的那个。这很有意思，因为我们常常听到的是“先发优势”，这几乎成了一条真理。但像优兔、Facebook、领英、敏特，甚至还有麦当劳，情况正好相反。

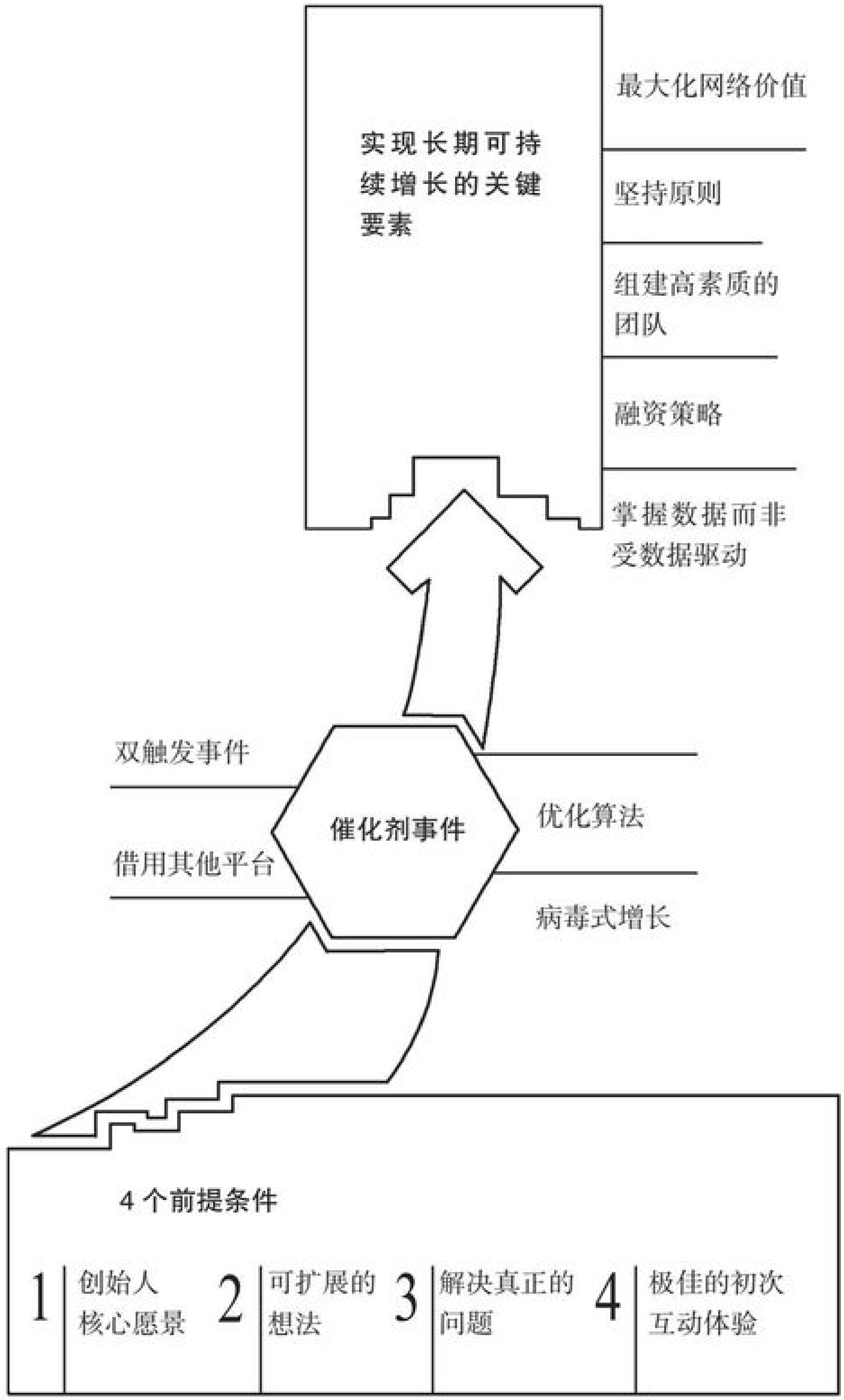


图0–1 保持长期增长的必要条件

有人认为，有些案例中，在第一家创业公司之后进入市场实际上是一个优势。维萨博联合创始人兼首席执行官马克·赫德伦在后来关于敏特为什么打败了维萨博的分析中解释说，公众有一种普遍误解，认为敏特是它所在领域的第一家创业公司。他澄清道：

> 维萨博的创立时间比敏特早10个月。遗憾的是，我们没有利用好领先优势。有很多不要急于冲进市场的理由，有很多可以向先入市公司学习的教训。马上运行一个MVP（最小可行性产品），并直接从市场反应中学习对我来说很有益，但是参与市场交战为用户提供支持绝不是免费的。旁观的代价更小一些。敏特（还有其他公司）从我们的失败中学到了经验，在有了更好的解决方法时才进入市场。

表0–3 市场上第一家公司

首个行动者	第二个行动者
汤博乐	敏特
特斯拉	Automattic
	优兔
	Facebook
	领英
	Hotmail
	Cvent
	麦当劳

有必要指出，余下的2组公司中的1组中，先创建的公司（特斯拉）取得了最终的胜利，它的高品质电动汽车早就出现了。实际上，在第1章我们会详细讲述，一家名为AC Propulsion的创业公司创造的电动跑车Tzero正是特斯拉汽车灵感的主要来源。

未经验证的假设二：首轮融资最多的公司会成功

同先发优势的观点类似，另一个常见的看法是，在发展早期融到最多钱的创业公司会赢得市场。从一个风险投资人的角度来讲，如果真是这样会让人觉得欣慰。这意味着成功就是投更多钱给一家公司而不向它的竞争对手投资那么简单。我们会在融资策略那一章谈到，在很多情况下，你的确需要重要的增长资本。但如表0－4所示，我们所研究的多数公司在早期的几轮融资中，所募集到的风险投资几乎是一样多的。

表0–4 首轮融资

融资规模更大	融资规模差不多	融资规模更小
Automattic	汤博乐	敏特
Cvent	优兔	Hotmail
	Facebook	
	领英	
	麦当劳	

当然，这里有必要说明一下，麦当劳和白色城堡都没有获得风险投资。不过，稍后我会证明，麦当劳通过出租不动产以及出售特许经营权获得增长所需的资金是它成功的关键因素——白色城堡没有选择这样的策略。不管用什么方式，在早期阶段，两家公司起点相同，所以观点仍然成立。

为什么实现增长的方式如此重要？

现在你已经知道我们要论证什么，也知道我们无法论证什么了，让我们回到为什么“创业公司如何实现增长”这个问题如此重要。在

我作为风险投资人的经历中，我投资了很多投资组合公司。每次投资，我都期望我投入这家公司的资金能得到非对称收益。

换句话说，我投入一家创业公司的钱可能会打水漂，但是我投资时的期望是，一旦这家公司成功，它可以给我带来超过10倍于投资额的回报。这一点很重要，因为我的投资人希望，在投资期（通常是8~10年）结束时，我可以为他们带来3倍于他们所投资金的回报。

我所投资的创业公司的早期死亡率是很高的——大约1/3的公司会彻底失败，还有1/3只能带来少量的投资回报，这意味着另外1/3的公司是投资回报的主要来源。

不计算我的个人投资资金，这部分回报资金应该大约是我最初受托的资金3倍还要多。因此，最后那1/3的公司的投资回报率要高出很多，才能保证投资回报率。这部分投资要实现自己的价值，还要弥补那些失败投资所造成的损失。

除了上述三个1/3的大分类，好的风险投资在初始阶段尤其会呈现指数级回报率曲线。通常投资基金中最好的那部分投资所获得的回报是其余部分回报的总和。次好的投资其投资回报率和投资组合中排在第三的差不多相同，如此等等。和共同基金不一样，和大多数其他的投资工具也不一样，这些投资的风险更低，相应的预期回报也会更低一些，但同样值得投资。

如果你上过大学的金融课，老师可能会告诉你任何既定投资中，风险和回报之间的相关性。初期投资风险极大，所以它要求很高的回报率以实现成功的投资运作。

在成为风险投资人之前，我曾在三个创业公司工作过十几年。从创业者的角度讲，“增长的科学”更加重要。我们每个人拥有的最宝贵的资源就是时间。一旦一个创业公司迎来了它的神奇时刻，它的产

品可以为一群可复制的重要客户群体解决实际问题，那么对创业者来说，最有利的事就是确保公司实现增长以获得经济回报，更重要的是实现他们创业之初所梦想的影响力。这比用1美元的投资实现10美元以上的回报更难量化，我相信，充分理解上述规则可以给创业者最大的机会，使他们获得远高于其所付出时间的回报。

为什么增长的创业公司对经济发展来说如此重要？

全世界很多地区都在努力成为“下一个硅谷”。我认为对于阐述创业社群目标来说，这是一个很不好的方式，我经常鼓励主管公民和经济发展事务的官员将注意力转向创造自己城市的最好版本。也就是说，鼓励快速增长的公司对于一个地区的长期健康发展很关键。考夫曼基金会的研究已经清楚地表明了这一点，新的就业增长不是由大公司创造的，而是由快速增长的创业公司创造的。换句话说，我主张大多数城市的最好版本应包含某种快速增长的创业公司生态系统。

为了鼓励企业家，很多城市创建了地区性的创业孵化器。所谓孵化器，我这里特指早期投资模型，一家创业公司和众多其他创业公司联合起来（创业公司群），接受资金、办公场地支持和创业指导，包括面向投资人和有影响的人演讲——这通常被称为“演示日”。据我所知，第一家创业孵化器是由保罗·格雷厄姆在2005年创立的Y Combinator。它帮助Dropbox、爱彼迎以及其他创业公司实现了起飞。

2008年，我个人参与了建议匹兹堡创建它的第一个创业公司孵化器——AlphaLab，直到现在它一直是排在全美前20的初创公司孵化器。在过去几年中，全世界许许多多孵化器得以创立，很多是由经济发展组织和地方官员支持的。但是这些官员和组织没有意识到，真正的挑战不在于创立多少公司，而在于保证那些最终成功的公司实现真

正的、革命性的高速增长。正是这样的成功创业公司最终带来了重要的就业增长和经济回报。

回到Y Combinator的案例，它帮助Dropbox和爱彼迎的成功经验使众多其他孵化器争相复制其模式。这样并非要否定其他创业公司在其孵化经历中所发挥的作用。这几个佼佼者贡献了Y Combinator最大的财务绩效。虽然没能从公开渠道获得相关数据，但根据可靠信息评估，目前Y Combinator投资的估值总额超过100亿美元的这批公司中，有90亿美元是来自其中最成功的三家公司。

这本书为谁而写？

如果增长是你的组织的一个关键指标，那么这本书就是为你而写的！它会为你提供一套最优做法，帮助你把工作做得更好。

我们的研究关注的是创业公司，尤其和将带领公司迈向增长阶段的企业家有关。然而，通过和一些较大公司的高管交流，我发现我们的很多原则对于那些想在新的市场上寻求增长的大公司也适用。这些公司的领导者寻求实现其创新项目的增长，以下最优做法应该可以帮到他们。

我也曾获得机会在一些大型工业组织中检验其中的一些最优做法，以检验这些做法在B2C（商对客）环境之外的有效性。在和B2B（商对商）公司首席执行官的交谈中，我们发现这些原则和这些首席执行官在最成功的产品引介和投资中所用的方法非常匹配，而这些原则在那些不怎么成功的项目中则有所缺失。

最后，我也会见了一些非营利性组织，从政治组织到教会，再到救援组织，它们都想弄清楚如何扩大它们的社群。事实证明，这里总结的很多做法对这些组织一样适用。

当描述这项研究，如今是这本书的时候，我经常会被问到这个问题：它是否只是关于如何成为“增长黑客”的？

如果你对“增长黑客”这个词不熟悉，让我来告诉你，它是由肖恩·埃利斯、海特·沙阿、帕特里克·弗拉斯科维奇于2010年创造出的一个职位的名称，这个职位的职责是以重复的数据驱动的方法进行营销，从而为已经取得“市场匹配”的商业拓展客户。有很多关于在创业公司中涌现的增长黑客的文章。这个概念很好，它强调了营销对分析法的日益重视。

然而，在我的经验中，企业家会解释说一旦他们获得了“市场匹配”（有时候是在此之前），他们会“雇用一个神奇的增长黑客”，然后默默地袖手旁观，坐等他们的事业增长。这本书将向你展示，增长有一整套的科学，在某种程度上，这些方法也会帮助增长黑客。但是，随着我们对这些案例的研究和分析，我开始相信，为了一个公司的发展，公司上下都要投入其中以实现目标，而不能简单地将其委托给某个人或者某个团队。

无论你是一个有风投背景的创业公司的首席执行官，想要推动公司首次公开募股，或者是一个地方教堂的牧师，想要扩大你在所属教区所占的比例，我希望本书可以帮助你和你的团队实现目标，就像乔布斯那句名言所说的，“活着就为改变世界”。

第一部分 增长的前提条件

当你在创业时，很容易马上跳到这本书的第二和第三部分。毕竟，你已经知道你的产品是完美的，市场已经准备好迎接它。但我还是希望能在此暂停一下，提供一些谨慎的建议。

2010—2011年，有一群主要来自加州大学伯克利分校和斯坦福大学的研究人员，聚集在一起对超过3 200家创业公司进行了纵向数据分析，雄心勃勃地将这个研究称为“创业公司基因工程”。他们将一家创业公司的发展历程分为6个阶段，并用机器学习算法对其进行评估，以确定他们研究中所涉及的公司在产品、团队、金融和商业模式方面的发展是否与客户的反馈一致。下面是他们2011年所发布报告的几个主要发现，其焦点是关于公司过早扩张的研究：

> 高速增长的互联网公司中有74%因为过早扩张而失败……没有一家过早扩张的创业公司成功跨过10万名用户的节点。
>
> 过早扩张的创业公司中有93%未能突破每月20万美元收益的门槛。

在真实的世界中，外部压力会压着创业公司跳过以下4个章节要讲到的前提条件。在创业阶段，我也曾感受过这样的压力，有些时候甚至会屈服于压力。现在，作为一名风险投资人，我会努力保持平衡，尽力成为和我一起奋斗的企业家的好搭档。但是，毫无疑问，我无意

中还是会给某些人造成压力，导致他们提早扩张——快速增长是一种人类本性，更何况企业家是典型的没有耐心的一类人。

我们都想去赢得市场，改变世界。没人会创办或者投资一家公司，而只希望它关注前面几个前提条件。然而，“创业公司基因工程”用数据告诉我们，如果没有打好基础就急于扩张，最终会走向绝望和失败。

1 创始人核心愿景

每个人都有一个计划，直到他被对手一拳打在嘴上。

——迈克·泰森

创始人开始他们的创业冒险时，拥有的可能只是作为未来伟大愿景基础的核心洞察。成功的创业者需要投入数年的时间来使其愿景成为现实。当你后来读到关于这些创始人的报道时，他们的愿景似乎非常清晰，发展也是线性的。然而，在长期的、不稳定的发展中，这两点都不真实。

本书后面的部分将会讨论高素质团队对公司扩张的重要性，但是一家创业公司的根基是其创始团队对如何解决一个既定问题的设想。如果没有一个坚实的根基，无论产品或市场多么有竞争力，创业公司都不会成功。

创始团队为创业公司设定初始方向并在其面临的阻力达到最大时为其注入动力。就像前文讲到的，企业家创造出世界应该有的样子，而创始人常常是第一个向外界描述那个世界的人。不幸的是，真实的世界经常要花很长时间才能跟上他们的愿景。

即使你从来没有参与过创业，凭直觉大概也能理解创始人的愿景和激情在其中发挥的作用。即便如此，我们还是会低估其重要性。

21世纪初，陶氏化学公司的实验甚至鉴定出了在初始阶段领导一个新的商业计划应具备的理想人格。

这家公司研究了其组织内部267项不同的新产品计划。这些计划跨度长达10年，由69个分析员负责。这项分析使陶氏得出了应对本公司发展瓶颈的理想人格。在将分析结果应用到未来项目时，它以在提高商品化率方面近乎完美的表现，带来了“900%以上的新业务发展速度和效益增长”。

虽然陶氏化学公司的实验中带领新业务发展的分析员不同于公司创始人，但实现900%的增长率这件事，无疑为“公司创始人对创业公司取得成功来说至关重要”提供了明证。所以，让我们通过研究所选公司起步阶段的创始人来看这些前提条件，看看这些人的个性、愿景和激情是如何与他们所追求的雄伟目标匹配的。

特斯拉

马丁·艾伯哈德，特斯拉的联合创始人及首任首席执行官，在将注意力转向电动汽车之前，他已经开办并出售过多家创业公司。实际上，购买跑车的个人爱好激发他创建了一家电动汽车公司。他想买一辆跑车，但是考虑到地缘政治环境，他不想买一辆不到20英里[注]就消耗1加仑[注]汽油的车——即使这样的车起步后可以迅速达到时速60英里。

所以他研究了不同的汽车能源选择方案。他计算了一辆汽车跑1英里需要多少来自自然资源的能源。他研究了从氢燃料到汽油和柴油，再从天然气到各类电池等所有的选项。他回忆道：“结果非常令人震惊……氢燃料很糟糕，它的能效甚至不如天然气。电动车比其他所有选择都好，即使你的电来源于煤。”

那时通用汽车公司也在实验自己的电动汽车——EV1。这款电动汽车只是为开展通用汽车公司先进技术小组的控制实验而被租出去使

用。实际上，通用汽车公司之所以造电动汽车，是因为加利福尼亚州强制命令大型汽车制造商都要制造并出售零排放的汽车，否则它们的其他车型不可以在加州销售。

《纽约时报》及其他媒体后来评论说，通用汽车公司从来没有真正给过EV1机会。不管批评是否公正，通用汽车公司最终停止了租约，而且也不允许用户购买EV1。即使后来有曾经的租车客户给通用汽车公司寄了支票并签署了免除该公司责任的文件，通用汽车公司还是坚持停止续租。一些忠实“粉丝”甚至连续数月举行抗议活动，阻止通用汽车公司销毁这款汽车。

通用汽车公司最初的官方回复是，虽然有人对电动汽车有狂热的需求，但是市场太小不足以支撑行业的发展。事后，通用汽车公司坦承，它们不应该停止EV1的生产。然而，特斯拉创建的时候，在这家刚起步的公司的设想中，电动汽车的未来限制比通用汽车公司预测的要少很多。

这样的信念并非单纯建立在理想主义的基础上。特斯拉的创始人知道自己的公司可以造出性能很好的电动汽车。他们有过和精品电动汽车制造商AC Propulsion的合作经验，并拥有该公司的手工跑车模型——Tzero。马丁在特斯拉最初的商业计划中提到了这些经验：

> 第一次驾驶AC Propulsion的Tzero时，我立马就被它震惊了，在加速的过程中它的动力不减——感觉像是赛车挂到一挡，而这个挡位可以从起步一直加速到100英里。
>
> 紧接着，我意识到自己开始期待它的动力或引擎的制动系统能让我随心所欲——我甚至不用想去减速。它的动力控制已经像基本的转向控制一样简单、自然。
>
> 让我感到惊喜的是，在驾驶结束时，它的速度控制系统在达到停车速度时如此平稳、精确、简单。总之，当我停车时，我还

在时速100英里的那个挡位，而且它甚至没有离合器！怎么会这样？

实际上，其间，艾伯哈德投资了AC Propulsion，而且考虑过加入该公司的团队。即使他后来判定加入AC Propulsion没什么用，但在他的带领下特斯拉尝试授权了一些技术，并对外公布了它的初始愿景。

促使联合创始人埃隆·马斯克全力投入创建特斯拉的不只是经济上的动机。在一次接受采访时，当被问到有什么建议给创建汽车公司的人时，他回答说：

> 这是一个资本高度密集型的产业。如果只想寻求最高的投资回报的话，肯定没有人会选这个行业。
>
> 所以我的首要建议是，除非像我一样有一个强大的非资本驱动的动机，否则这不是一个好的投资渠道……
>
> 我的目标就是尽我所能加速电动汽车的到来。如果我们只想把电力传动装置卖给汽车公司，我们不可能成功。我们需要以身示范。

显然这对他很重要。在另一次采访中，马斯克谈到，当初听说通用汽车公司研制出电动汽车EV1的时候，他很兴奋，后来听说EV1被取消，他认为那是“失策”。马斯克说，通用汽车公司的行为说明，“确实需要出现一家新的公司来证明这个目标是可以实现的”。他后来将“这个目标”表述为创造一辆人们愿意购买的“好看、性能优越、长距离续航”的电动汽车。

领英

在创建领英几年之后，里德·霍夫曼在自己的个人博客上解释道：

> 据说，当建筑师走过一间办公室时，他们看到的是天花板的装饰、光源和建筑声音系统。当心理学家走过时，他们看到的是恋父情结和回避型人格障碍。当我走过一间办公室时，我看到的是网络。我知道这样听起来我好像是《第六感》中的那个小孩。但我看到的不是死去的人，而是网络。
>
> 当你真的看到网络时，它会改变你做计划和部署战略的方式。你的行为方式会不一样。

创始人对职场社交网络的价值有无比的信心，但是他们并不确信其他人能很快理解这一价值。领英的联合创始人康斯坦丁·居里克后来说，创始团队最初曾经担心没有人认识到职场社交网络的价值。霍夫曼对它给自己带来的益处很兴奋，他甚至表态说，即使只有自己一个人用，他也会独力支撑它保持最低限度的运行。当然，后来成千上万的人购买了帮助他们实现职业晋升的领英高级会员账号。

即使已经有了90万名注册会员，在进行B轮融资时，领英还是觉得有必要强调一下社交网络的潜在价值。几年后，领英上市了，霍夫曼要发布他在进行B轮融资时所用的幻灯片，并加上自己的评论。在回顾幻灯片内容的时候，他说：

> 我们认为那时候（“1.0”时代）寻找专业人士的办法是不够的。为了说明这一点，我们列出了三个重要的商务问题（寻找服务供应商、寻找求职者、提升专业能力），这几件事都需要花费时间，而且在当时的技术条件下是不容易完成的……
>
> 所以，如何建立一个平台，让有才华的职场人士能参与进来，使自己被发现且能被联系到？我们的答案是：网络。

他紧接着说道：

> 多数技术革命都是建立在一个或者两个概念的基础上。我们的简单概念就是：“网络提供了一个新的找人的平台，这个平台也可以进行其他业务。”

如今，很多领英会员都体验到了职场社交网络的价值。但在创立之初，像特斯拉想要实现制造电动汽车的理想一样，创建领英也需要强大的信念。

Facebook

马克·扎克伯格对人们通过技术手段来实现互相连接的力量和价值的洞察是一个传奇。据报道，2008年在旧金山的一次演讲中，扎克伯格说：“我希望明年人们分享给彼此的信息是今年的两倍，后年他们分享的信息是明年的两倍……”

报道了这次演讲的《纽约时报》创造了一个词来形容这次演讲——“扎克伯格定律”。（以此类比1965年提出的“摩尔定律”，它以惊人的精确性预测了微处理器的效率每18个月翻一番。）

扎克伯格描述的趋势如今还在继续，他的预测在当时听起来有些极端，却很有先见之明。三年之后，在2011年Facebook的一次发布会上，扎克伯格费了很大劲儿来量化指数级增长带来的影响，并展示了人们想要跟上事物发展的速度是多么困难。

“扎克伯格定律”只是创始人核心愿景的一个例子，很明显扎克伯格对人和技术之间的相互影响有深刻的理解。这个理解是Facebook

愿景及其发展方向的动力。他对公司发展道路的把控是从第一天开始的，并随着公司的发展不断加强。

另一件体现创始人核心愿景的事发生在Facebook发展的早期，在当时的情况下，很多其他首次创业的人可能会觉得不够自信，从而根据团队中资深管理者的经验去调整自己的计划。当Facebook一位早期高管道格·赫希策划将Facebook卖给雅虎的时候，扎克伯格坚决拒绝并解雇了赫希。诺亚·卡根，员工编号30，在赫希接到解雇信的那天开始去Facebook工作，他在2014年出版的著作《我是如何与1.7亿美元失之交臂的》中解释了扎克伯格处理这件事的来龙去脉：

> 无论什么时候，他（扎克伯格）都会公开声明他坚守的信念，即“Facebook将会创造长远的成功，像谷歌一样”。开除赫希是要让外界知道，Facebook是马克的，他要按照自己的愿望来发展它。当发现赫希背着他要卖掉公司的时候，马克立马解雇了他。

这件事很容易让人理解为Facebook是由创始人控制的独裁公司，但在谢丽尔·桑德伯格加入团队后，马克很快将自己专业之外的关键领域授权给了她。

桑德伯格从哈佛大学毕业后，在华盛顿和谷歌工作过一段时间，加入Facebook团队之后，立刻开始着手扩张Facebook的规模——包括制定战略使Facebook可以赚钱。扎克伯格对她非常信任。在桑德伯格上任后，他出去旅行了一个月，部分原因是要树立桑德伯格的权威，后者在他离开期间召集了很多会议来商讨如何实现扩张目标，他们考虑过向Facebook会员收使用费，但最终选择了增加定向广告。

谁可以“算作”创始人？

谢丽尔·桑德伯格加入扎克伯格团队说明了一个重要的问题：创始人会通过招募优秀人才加入团队来增强团队力量，虽然严格来说这些人并非创始人，但他们可以像创始人一样去经营公司。

这就引出了一个重要问题：你认为谁是创始人？从法律上讲，有一个比较简单的定义：创始人是那些拥有创始人股票的人。在现实中，情况要复杂得多。早期加入公司的人往往对公司产品和商业方向有重要的影响，他们参与了塑造公司的过程：这些人后来被称为联合创始人。

在我们的研究中，没有比麦当劳的雷·克罗克更适合这一情况的例子了，他一开始并没有加入理查德和莫里斯·麦当劳兄弟的队伍，但正是他的愿景和坚持造就了这家公司的成功。

后来哈里·索恩本又跟着雷·克罗克工作了10年，前者曾是Tastee-Freez（一家连锁快餐公司）的副总裁，在观察了一家麦当劳早期餐厅后，他辞了自己的工作，给克罗克打电话说："克罗克先生，我只是站在街对面看了看就知道它会成功的，我想要加入你的公司。"第一次见面之后，克罗克对索恩本说，我当时觉得Tastee-Freez的副总裁对我们肯定会有很大的帮助，但是不知道能不能请得起他。索恩本说，他愿意以自己能接受的最低工资来为麦当劳服务。克罗克说：

> 几天之后，哈里打来电话，说他可以接受税后每周100美元的工资。这个条件我无法拒绝。这对麦当劳来说是好事，因为如果没有哈里·索恩本的特殊愿景，麦当劳就不会取得后来的成功。

我们将在"融资策略"那章讲述更多细节，此处要说明的是，索恩本除了对法律和财务事务负责外，正是他提出了不动产投资战略，而这最终支撑了麦当劳的增长。

另外一个有意思的例子是Automattic后来的联合创始人。创始人马特·穆伦维格招募托尼·施耐德作为公司的首席执行官，在公司发展的关键阶段为其工作了8年左右。施耐德来自雅虎，他最近将一家公司（Oddpost）卖给了雅虎，Oddpost将基于网络电子邮件系统的早期发明以一种创新的方法与新闻服务结合起来。收购价格没有对外公布，据媒体估计大概有3 000万美元。在被收购之前，Oddpost只进行过一轮融资，所以对于投资者和早期员工来说，这可能是一件好事。

施耐德加入公司时，Automattic只有4个成员，刚成立几个月。穆伦维格刚二十岁出头，对出版业的未来信心满满。他发现施耐德是一个可以将他的公司发展成10亿美元级别、拥有230名员工和20%互联网占有率的合伙人。穆伦维格30岁生日过后，施耐德和他“交换了角色”，穆伦维格成了Automattic的首席执行官。

谷歌的情况非常相似。先是埃里克·施密特做了10年的首席执行官，后来拉里·佩奇才重新回到首席执行官的位置上。

在创始人队伍可以比初创成员团队更宽泛这方面，没有人比杰克·多尔西更有说服力了。杰克是推特的创始人之一，这家公司所经历的领导层更换比多数高速成长的创业公司都要多。在旧金山的一场技术会议上，杰克讨论了他对创始人角色的理解：

> 很多人认为埃文、比兹和我是公司的创始人。但这忽视了一个事实，即随着公司的存续和发展，它会经历很多的创建时刻。所以，我认为迪克·科斯托罗，我们的首席执行官，也是创始人。他对公司的影响如此之大，在公司文化方面，他质疑所有事情并使其变得更好……能改变公司进程的事情可以来自任何地方。创始人不是一份工作，而是一个角色，一种态度，是可以一再发生的事情。

除了对未来的愿景，创始人扮演什么样的角色？

一般来说，在初始阶段，创始人关注两项重要任务：获取客户以及通过解决方案满足客户需求。我教授的有些研究生课程是一个MBA（工商管理硕士）项目的组成部分。我发现，即便对拥有大公司工作经验的商学院学生，理解创始人扮演什么角色也很有挑战性。我会问他们："你们打算在一个创业团队中发挥怎样的作用？"他们的答案往往是人力资源、战略或者财务等。显然，这些工作对一般的500强公司来说都很重要，但不幸的是，这些并非是使一家创业公司顺利运行的必要因素。

在创业公司，那些组织职能通常是在执行销售和给付目标的过程中发展起来的。以公司文化为例，没有人会认为公司文化不重要。约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特在1992年的一项量化研究中指出，财务绩效和充满活力、健康向上的公司文化之间有强烈的相关性。

然而，在大多数创业公司，创始人和早期成员只要做好自己的工作就可以创造出强大、健康的公司文化，他们以发展初期的公司精神为蓝本书写他们的故事，不需要专门采取具体的措施去"创造"他们想要的文化。

比如，我们在研究中发现Cvent公司至今保留着高管们出差时共享酒店房间的习惯。这要追溯到公司早期创始人留下的传统，如果不是出于节约开支的考虑，今天它还有象征意义。

另一个发现是：一个创始人很少同时扮演两个角色——他或者致力于赢得顾客，或者致力于为顾客提供满意的解决方案，不可能两者都做。我经常告诉我的学生，如果你要去创业公司的销售部门工作，那么你要获得的第一个客户是技术部门的联合创始人，他或者她认同你的方式是付出自己最宝贵的资源——时间。除了有人与你共同承担

责任外，你还需要有人与你共同致力于公司的未来愿景，和你商讨战略问题。

执着

除了执行销售和给付工作，创始人还需要展现在面对挑战时所必需的执着。卡内基－梅隆大学泰珀商学院（MBA）创业项目创始人杰克·索恩，通常向学生如此描述这一行为：“创业就是在面对不断拒绝时的疯狂执着。”

我们研究的所有创业公司几乎都经历过失败看起来不可避免的时期。在这种情况下，创始人对成功的承诺成为唯一的选择，对公司生存下来并取得最后的发展至关重要。

关于这一点，特斯拉创始人埃隆·马斯克的例子最有说服力。马斯克加入特斯拉时，他已经参与创建并出售了两家公司——一个是Zip2，一家早期地图服务公司，后来以3.07亿美元卖给Coppaq，他自己赚了2 200万美元；另一个是贝宝，以15亿美元卖给eBay后，给马斯克带来近10倍于前一家公司的收入。

不幸的是，在作为早期的参与型投资人加入特斯拉后，他以同样的身份参与了别的公司（SpaceX和Solar City）。他将所有资金都投给了那些公司。在2008年圣诞节前夕，当特斯拉要发不出工资的时候，他手上只有300万美元的流动资金。2011年在接受《男士月刊》采访时，回顾这段经历，马斯克描述了自己当时的选择：“要么我全力以赴，要么特斯拉死亡……我不想将来回首这段经历时，后悔自己本来可以做些什么却没去做。”所以，当时那次采访报道说：“他写了支票（发工资），然后回家，想着下个月的工资要怎么发。”

疯狂的执着是一种根植于伟大创始人基因里的东西。雷·克罗克在自传中回忆，他在很小的时候就表现出了“想做什么就努力去做直到最终完成”的特质：

> 他们经常叫我梦想家丹尼，即使后来上了高中，我也会经常很兴奋地带着我想到的计划回家。我从来不认为我的那些梦想是在浪费精力，它们总会和一些行动联系在一起。比如，当我梦想有一个柠檬水站的时候，没过多久，我就真的有了一个。我很努力地经营它，卖了很多柠檬水……只要有可能，我就会努力。工作就是生活的汉堡中夹着的肉。有一句谚语说：“只工作不玩耍，聪明孩子也变傻。”我从来不相信，因为对我而言，工作就是玩儿。

在麦当劳的案例中，正是克罗克坚韧不拔的个性使他最终能加入麦当劳公司。在克罗克之前，有很多人参观了麦当劳兄弟在加利福尼亚的店面。有些人甚至向麦当劳兄弟购买了特许经营权。还有一些人看了他们的操作，然后回去效仿。

当见到麦当劳兄弟时，克罗克已经在餐饮业打拼了25年，他先是售卖纸杯，后来又向全美销售奶昔搅拌器。实际上，正是克罗克的奶昔搅拌器生意促使他加入了麦当劳。他作为独家经销商向各大城市的冷饮柜台销售多功能搅拌器（奶昔机），生意做得很成功。不幸的是，这种成功非常短暂。随着美国的家庭向郊区迁移，街角杂货店的冷饮柜台数量急剧减少，取而代之的是像Dairy Queen和Tastee-Freez这样的冰激凌连锁店。这些店对克罗克的奶昔机不感兴趣，导致它的销售趋于停滞。到1953年，他不得不大量裁员，将销售人员从11人裁到2人。

当克罗克经过研究最终决定不换别的产品时，他从麦当劳拿到了他第10台机器的订单。紧接着他又拿到了很多打算复制麦当劳模式的

商家的订单。这些订单促使克罗克决定到加利福尼亚州圣伯纳迪诺市的麦当劳店去看看。他意识到麦当劳正在成为自己最好的推销员。

最终，他认识到卖汉堡比卖餐厅供应设备更有前景，而25年致力于供应餐厅设备的这份执着为他未来的发展奠定了基础。

他在上述销售领域所需的坚毅品格，之后在建立麦当劳的产业中也会需要。在最初几年，虽然公司越来越受市场青睐，但现金流经常会紧张。麦当劳经常要打电话给准加盟商，说服他们马上将1万美元的保证金寄来，以给职工发放接下来的工资。一个周五的下午，财务部门意识到即使这样也无法凑够这周工资。为了争取更多时间来缓解资金紧张问题，公司当即宣布将工资发放周期由一周改为半个月。争取来的一周使得麦当劳有了足够的资金以保持公司正常运营。

当对Cvent进行研究时，我们发现了另外一个关于创始人毅力的极佳故事。Cvent的创始人兼首席执行官雷吉·阿加沃尔在创业前是一名律师。在融到1 700万美元的资本后，Cvent大量增员，且在市场发生巨变前签了一个大规模扩大办公场地的租约（我们会在后面讲公司财务战略问题时更详细地谈到这件事）。互联网泡沫，加上后来的“9·11”恐怖袭击事件，大大影响了商务旅游市场。

为了缩减开支，Cvent不得不重新谈租约，减少办公场地。租方要求阿加沃尔为新的租约提供个人担保。这就意味着如果最后不能履约，他就要宣布个人破产。对任何人而言，破产都不是一件愉快的事，这有可能导致作为公司律师的阿加沃尔再也无缘加入顶级律所。在和他的高级团队确认好大家都将全力以赴之后，阿加沃尔签署了担保，最大限度地减少了浪费，并使第一阶段缩减开支的计划得以部分实现，使公司走上了更好的发展轨道，14年之后，Cvent估值超过10亿美元，成为一家成功的上市公司。

付诸行动

希望本章讲清楚了强大的创始人如何致力于实现公司愿景，以及为什么他们的投入对公司而言至关重要。如果你认同强大的创始人和他们的愿景是4个前提条件的第一个，那么问题来了，你如何评价他们在这一领域的能力？遗憾的是，没有哪个前提条件是容易评估的，尤其是第一个。

从本章开始到本书结束，我会在每章结束时提几个问题，以帮助读者将该章所讲内容付诸行动。

问题1：你知道但是很少有人赞同的真理是什么？

我第一次听说这个问题是从彼得·蒂尔那里，他在其杰出著作《从0到1》[注]中讨论了这个问题的重要性。蒂尔是贝宝的创始人之一，也是后来Facebook的第一批投资人之一。他一直是硅谷著名的叛逆者，积累了大量财富。如今，他是非常成功的风险投资人和投资者。

他在书中说，这是他会问每一个他见到的企业家的问题。我开始问自己这个问题之后，我发现它是一个理解创业公司信念所在的好方法。正是这些信念帮助企业家的创业公司创造了未来。这就引出了第二个问题。

问题2：如果你的创业公司非常成功的话，3~5年之后，世界会是什么样子？

这个问题的措辞非常重要。我不关心你的预期收益本身。大多数情况下，这是很难预测的，你自己心里也清楚，那些数字是错的。问题是“世界会变成什么样子”。伟大的企业家创造出世界应有的样

子。通常情况下，创业者回答这个问题时，他们的激情才会闪耀宇宙。你解决了这个世界的什么问题？你的产品如何向你的客户，进而向他们的组织传递价值？如果一开始你就搞不清楚这个问题，那就要反思你的动机。未来你的公司面临挑战时，它将是你坚持的动力所在。

---

1. 1英里≈1.609千米。——编者注
2. 美制1加仑=3.785升。——编者注
3. 《从0到1》一书中文版已由中信出版社于2015年1月出版。——编者注

2 可扩展的想法

如果市场不存在，你再聪明也没用。

——马克·安德森

对创业公司来说，最坏的结果是什么？最显而易见的答案是倒闭。陪创业者亲历关闭公司的过程之后，我当然理解这种感受。亲自关掉你投入时间和资源的公司从感情上来说会很难受。更难受的是要遣散那些理解你雄心的员工，和在无数个不眠之夜与你一起为实现梦想而并肩战斗的伙伴们。

然而，我想说，对创业公司而言还有更绝望的事——你打造了一个热爱的产品，只有很少人关注这一产品，你意识到没有足够的潜在客户证明你所投入的时间和资源是合理的。尤其是当核心用户难以带来公司运营所需的资金时，创始人只有可供勉强度日的工资，却无法弥补他们所投入时间的机会成本。

在过去几年，随着云计算和开源软件的运用，公司固定成本大幅降低，这种现象在科技类创业公司中更加普遍。总体而言，这样的趋势是好的，但这也导致身处困境的公司一方面不愿意关停业务，另一方面又不知道如何才能实现有意义的增长。

对核心愿景保持激情是重要的，但是它不是公司存在和发展的唯一前提条件。第二个前提条件是确保你的创意能够实现足够的增长，以实现你当初设定的目标。对于一个可实现增长的创意而言，它必须包含两个关键因素：

1. 可预期的规模经济
2. 巨大的广义市场

请注意：这一章我将避免使用绝对数字。我不能告诉你潜在机会多大才会对你有益。重要的是，你需要提前预估，而不是事后惊讶市场规模有多小。

在接下来的两章，我将较少关注同一组对比公司的区别，因为根据定义，它们拥有相同的市场，提供相同的解决方案。我相信这两个前提条件都很重要，当然除此之外，还有从案例中提炼出的其他最优做法。

规模经济

规模经济是一个经济学定律，说的是随着组织规模的扩大，单个商品的成本会降低（通常是大幅降低）。

多数最终会成为规模经济的产业在它们的第一个顾客身上是要赔钱的。即使忽略固定成本以及相关的知识产权成本，你经常要做赔本的买卖以向顾客履行你所承诺的价值。然而，一旦创业成功并实现增长，创业者就有必要考虑，随着事业的发展如何降低总的单位成本。

举一个极端的例子，让我们来对特斯拉和诊所进行对比。

特斯拉的商业模式中隐含着规模经济效应。随着它生产的电动汽车越来越多，它就可以将研究和开发的成本分摊，同时随着它购买的汽车零件不断增加，供应商就可以给它更有竞争力的价格优惠。因此，特斯拉最初的Roaster车型所需的成本肯定比最新款的车型高很多。

另一方面，想想你们当地的基层诊所，其主要成本是医生和医护助理的工资。这些成本不会随着就诊病人数量的大量增加而大幅度降低。当然有一部分固定项目成本，比如房屋租金，相对有所降低，大多数情况下成本和提供的服务是呈线性增长的。医生实际上在用时间换金钱，他们生活条件好，当然就会为社会做出巨大贡献。但无论你是医生、律师还是商务顾问，当你以时间换金钱时，时间是一种有限资源（我们所有人每天只有24个小时），它只会越来越贵，因而是不可能实现规模效应的。

我们研究的所有公司都受惠于规模经济。很容易看清楚一家主营软件生产的公司如何从扩大规模中受益。软件的设计和研发会产生大量的固定成本，但是增量客户成本很小。

对麦当劳来说，规模经济效应可能最不明显，但是这家公司确实投入了真金白银进行产品研发。1957年，以路易斯·马蒂诺为首的特许经销商说服克罗克创建实验室，以对麦当劳销售的产品进行研究，并使制作流程标准化。马蒂诺，这个曾经的摩托罗拉电器工程师，辞职后和妻子一起开了一家麦当劳特许经营店，在自己店里开始了实验。他对制作流程的所有环节都进行了研究，从生土豆扔进油桶后对油温的影响，到炸薯条所需的理想土豆中淀粉和糖的含量。对于当时资本净值不足10万美元、仍然会被现金流问题困扰的公司来说，这样的投入是难能可贵的。据当时麦当劳的财务总监杰瑞·纽曼估计，在第一个10年中，光在薯条的研发方面，公司就投入了300万美元。

巨大的广义市场

你可以选择一个具体的利基市场切入，关键是最终的市场容量要大。“大”的意思对于不同的创业者而言显然是不一样的，但你要确保市场规模和你的野心相匹配。

提姆·德雷珀，一位传奇的投资人，Hotmail的早期投资者，当加拿大的《环球邮报》问他最中意的投资标准是什么时，他的回答很简练："市场规模。如果你的公司获得了最大的市场占有率，它会有多大？"

重要的是要知道，有时候由于你实现了理想，市场会随之增长。BOX的创始人兼首席执行官亚伦·莱文最近在推特上说："在已有的市场基础上扩张，就像在1910年以马车为主的市场上扩张汽车工业一样艰难。"

在颠覆性创新领域，拓展市场确实是一个挑战，但这并不意味着扩张行为不必要。以事后之见来看上面的例子，看看如今16岁以上人群持有手机的比例就可以知道，当初努力拓展手机市场是多么重要。

有一个很著名的案例可以说明精确估算市场规模的必要性，即1980年麦肯锡帮AT&T（美国电话电报公司）做市场预测。AT&T的贝尔实验室发明了蜂窝技术，但当时不知道手机市场会有多大。麦肯锡公司的预测是在2000年将达到90万订户，于是AT&T决定不将手机业务作为一个新业务线进行开发。

显然麦肯锡的预测是错误的。实际数据超出他们的预测100倍（截至2000年，实际数据达到1.09亿），后来AT&T不得不以126亿美元收购麦考蜂窝通信公司，以弥补其手机业务的滞后。

比尔·格利在一次有关优步的广义市场的讨论中提到了这个案例。纽约大学斯特恩商学院金融学教授阿斯沃斯·达摩达兰对优步市场机会和最终市值的估算只有Benchmark的早期投资人格利估算的1/3。格利发现阿斯沃斯的研究方法存在几处缺陷。

具体而言，达摩达兰以现有的出租车和汽车服务为基础进行估值，而格利用了五六种方法指出优步的经验和能力远远优于传统出租

车行业，因此未来市场比现在的市场要大很多。另外，他指出，很多人因为用优步而放弃了私家车——至少放弃了多余的私家车。格利在自己的博客“Above the Crowd”上解释说：“优步的潜在市场和传统出租车市场很不一样，主要是因为它通过对传统模式进行众多改进，从而大大增强了总体有效市场（TAM）。”他同时提到了优步首席执行官在接受《华尔街日报》采访时所说的话：

> 公司创建时（2009年），我们进行了种子轮融资，为此我们做了大量的研究，研究显示当时旧金山市出租车和豪华车的市场规模是1.2亿美元。现在，仅仅优步在旧金山的市场规模就已经高出当时好几倍，而且还在健康成长。所以，重要的不是存量市场，而是我们要创造的市场。

锁定目标客户以启动业务

创业者可能有一个宏大的愿景，但他们会锁定目标客户以启动业务。

例如，领英启动时将关注点投向硅谷科技公司的高管们，将他们作为最初的目标市场。领英创始人锁定职业上最亲密的伙伴（大概350人）来试运行其服务，接着又打电话给那些最初没有接受他们邀请的人，或者采取下一步措施，邀请这些人的职业伙伴。

特斯拉的情况与之相似，它一开始只生产高性能跑车，之后才扩展到其他车型，比如S型豪华私家车以及最近的Model X SUV车型。你可以想象将来特斯拉会从豪华车转向更广的领域，为每个开车的人提供服务。

像特斯拉创始人马丁·艾伯哈德对《纽约时报》说的：“手机、冰箱和彩电，它们最初并不是面向大众的消费品……它们最初都比较

贵，只卖给能买得起的人。”

这些公司最初的产品价格高昂，“不是因为他们比较傻，认为产品的真正市场在高端市场”，艾伯哈德说，而是因为那是使业务得以启动的办法。他接着说，他的公司和其他一些生产电动汽车的公司都还太小，无论如何还没有能力生产数以万计的汽车。

汤博乐采取了相似的策略。虽然一开始平台就向所有人开放，但公司最初是专门供艺术家发表作品用的。随着业务的增长，汤博乐得以将目标用户拓展到更广的人群（虽然偏向年轻人），将每个人都视为富有创造力的人。或者就像投资人弗雷德·威尔逊在他的个人博客上所做出的雄辩解读：“微博客是一种自我表达。”根据互联网数据统计公司comScore 2010年11月的数据分析，网页浏览量比上一年提高了1 540%，达到12亿，仅美国的访客量就达到每月600万（上涨了150%），美国以外的访客量达到每月800万。

即使雄心勃勃，有时候重视第一个客户的作用也会非常有益。

付诸行动

问题1：有多少人或者多少公司会用你创造的产品或服务？

当被问到这个问题时，创业者很容易回答“所有人”。然而，通常事实并非如此。精确而具体地区分目标客户是谁，进而研究出有多少这样的人存在，这种能力对于评估你的创业项目最终是否值得你付出时间，以及投资人是否会为你投资而言很重要。

一般来说，要回答上述问题需要三项预测数据：

1. 广义市场，即所有可能会使用你的服务的顾客。

2. 可服务市场，现有销售和市场渠道可触及范围内的所有客户。

3. 目标市场，即潜在客户的数量。

以我们研究的特斯拉为例可能有助于说明以上几点。在特斯拉的案例中，广义市场可能是每人每年买一辆新车。通常，创业者将这部分分为两个部分：（1）销售给美国的顾客，（2）销售到世界各地。可服务市场最初被限定在有特斯拉销售展厅的市场和有对电动汽车感兴趣的人的地方。最后，目标市场仅包含可服务市场范围内那些愿意购买高端跑车的顾客（特斯拉只生产Roadster时），后来又扩展到愿意购买豪华私家车的人（特斯拉发行了S型车以后）。

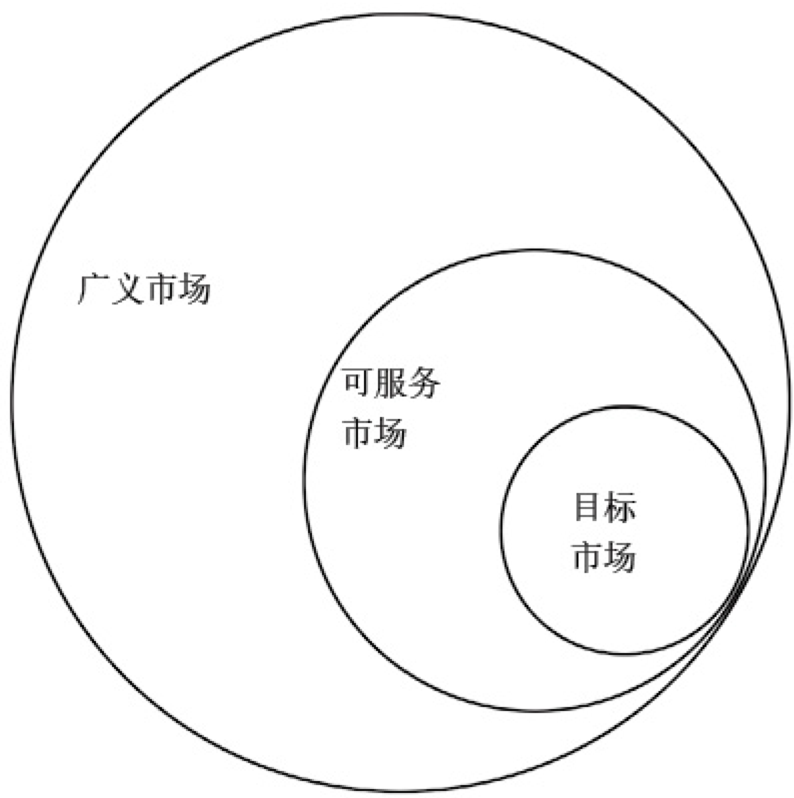


图2-1 市场类型示意图

为了获得以上几方面的数据，你可以采用以下方法：自上而下，或者自下而上。通常情况下，两种都采用会更好一些，这样你可以对数据进行比较，以快速检测所得数据是否合理。

要得到一个自上而下的数据，可以采用第三方资料和分析员的研究。例如，像弗雷斯特研究公司或者像摩根士丹利这类投资银行的卖方分析师发布的包含相关市场容量评估的报告。比如在特斯拉的案例中，他们可能做过豪华跑车市场的研究。

另一方面，自下而上的研究实际上是尝试对个体数据进行直接分析。需要注意的一点是，市场研究公司和分析师经常会对他们的研究持乐观态度，因此他们对市场做出的假设和得出的结论可能和你的判断有出入。如果你依据自上而下的分析做判断，一定要仔细辨别支撑研究的潜在假设。

记住，有些创业公司有多元的客户细分。比如，很多面向消费者的互联网创业公司（像我们研究的优兔）有以下几类用户：分享视频的个人和公司用户，观看视频的用户，最后是试图向这些用户播放广告的广告商。像这种情况，就有必要对不同的细分市场进行评估。

问题2：开始创业时是否应该关注利基市场？

如前所述，开始时关注利基市场通常是有益的。杰弗里·摩尔将此称为“保龄球瓶”策略，即你先关注细分市场，进而延伸到相邻领域，最后拿下整个市场。

我们将会以特斯拉（从高端跑车切入）和领英（从硅谷的专业人士切入）为例来阐释这一策略，但其实Facebook将这一招用得最出神入化——最初锁定哈佛大学的学生，接着战略性地扩展到更多的大学生，最后将网络开放给所有人。第一个保龄球瓶是哈佛大学的学生，

Facebook将其拿下之后，利用其冲击波寻找与之类似的其他市场就容易了。

有时候利基市场更多指向最终价值的一部分，而非一小群客户。这种情况在互联网公司尤其明显，在互联网公司只有当客户达到一定密度时其价值才会得以显现。汤博乐就是一个很好的例证，它的很多早期用户只是利用它将图片和其他媒介资源快速发布到网上，但汤博乐的长远规划，也是如今用户最终从中获得的价值，还包括在这个平台上发现其他作者发布的有意思的内容。

问题3：可不可以用效仿的办法来创造属于自己的机会？

像优步一样，有些情况下创业公司会开拓出新的市场。在这些案例中，用类推的方法来思考问题通常比较有用。当然，这样做不是没有风险，创业公司通常在新兴市场上使用这一技巧，当它们成功开拓了新市场时，就会说自己“成功进入了目标市场”。

我对这个技巧的感情是复杂的，因为它经常被那些盲目追随潮流的创业者和风险投资人滥用。

例如，爱彼迎的价值主张对于房主和租客都有很大的意义，也促成了公司事业的成功。爱彼迎和优步普及了“共享经济”的概念，所谓“共享经济”是指人们分享自己的资源（房子或车子），将其出租，使顾客放弃本来由大公司（酒店或出租车公司）提供的通常比较昂贵的服务。

很多行业都受到这股趋势的干扰，分析师耶利米·欧阳等对此有过精彩的解读。然而，“共享经济”并非万能药。创业者经常将自己视为另一个行业的爱彼迎。复制其成功的想法令人激动，但这些新涌

现的公司鲜有和爱彼迎一样的潜在价值主张。这就导致了虚假的安全感——这是这种方法的危险所在。

即便如此，如果你的目标市场有很多和参照公司的早期市场相同的机制，那么你就可以参照其发展模式来预估你的未来成长以及难以量化的市场。

问题4：如何使我的产品实现规模增长？有什么实现增长的有效办法？

搞清楚如何实现增长从而令客户满意，这很重要。有些事前预想的效能可能无法被证实，这种情况下你应该将其与你可能采用的不能实现增长的方法联系起来予以记录。我发现这样做有两个好处：（1）它可以帮助你的团队认清目标，（2）你最终可能发现有些假设包含着你不能轻松创造的信念飞跃。

提前想清楚这些问题可以降低你的公司最终出现被投资者称为“无利繁荣”的境况的可能性。“无利繁荣”是指你的收入逐年增长，但是这样的增长从来没有为你带来相应的利润。

为了避免上述情况，你最好特别关注商业上所谓的“单位经济”，也就是你公司的单位（通常是单个客户）投入和产出。综上所述，多数情况下，随着你服务的客户数量的增加，单位成本会降低，但是你要有能力承担单位客户的成本投入。

3 解决真正的问题

> 未来已在眼前，只是尚未平均分配。
>
> ——威廉·吉布森

如果你有一个自信可以实现规模扩张的想法，而且市场足够支撑你的抱负，下一步就是要确保你的产品可以成功解决目标市场的真正问题。

你可能会觉得这个前提条件显而易见，根本不需要专门的章节来论述。然而，事实是，产品不能满足目标市场需求是创业公司失败的一个常见原因。过去10年，可能没有人比保罗·格雷厄姆见过更多在创业早期就倒闭的公司了。他是孵化过800家创业公司（如爱彼迎和Dropbox）的Y Combinator的联合创始人之一。在一篇解读创业公司失败原因的文章中，他写道：

> 从某种程度上说，失败的创业公司所犯的唯一错误是：没有生产出用户需要的东西。如果你做出的东西用户需要，除此之外不管你做了什么或者没做什么，你可能就会没事。反之，如果你没生产出用户需要的东西，除此之外不管你做了什么或者没做什么，那你就死定了。

作为一个常见的失败原因，这一点令人沮丧。如果大多数创业公司仅仅是因为没有处理好一些技术上的挑战而失败，可能还好一点，那会使公司管理和创新成为一种更“公平”的竞争。公司是否成功将简单取决于团队的智商和努力程度。

在过去五六年的时间里，精益创业活动已经归纳出一套帮助企业家向市场学习的技能。如前面所说，如果你不理解这一概念，我强烈建议你去学习埃里克·莱斯的《精益创业》以及史蒂夫·布兰克的《四步创业法》。

本章我们要讲的是你应该什么时候关注扩张和发展的问题（这个问题在本书的后面部分会详细展开）。再次说明，这是4个前提条件中的第三个：在扩张之前，确认你的市场对你所创造的产品足够关注，且愿意付出大量有价值的东西在你的产品上（通常是金钱，但有时候是对该产品的关注）。

知轻重，把注意力放在服务和产品上

在讨论什么时候适合扩张之前，首先有必要讨论一下为什么解决真正的问题这个前提条件会被一些企业家忽视。当你想要解决一个问题的时候，很容易跳过问题本身，将注意力放在你要创造的产品或服务的功能上。

在我创建第一家公司的时候，我的同事罗布·维克里常常喜欢用一个比喻提醒我功能和好处之间的区别，他说每年都有成千上万的房主去五金店买钻头。然而，实际上他们购买的并不是钻头本身，而是将来在家里打出的洞。在这个例子中，钻头代表的是功能，而如果你曾经去过家得宝的商店，你会发现有很多选择可以帮助你实现打洞的功能。而他们真正为之付出代价所得到的好处是，通过购买行为获得打出一个洞（或很多洞）的能力。

在科技公司，没有考虑清楚产品带给用户的价值意味着关注那些可能会有损产品的市场效益的创新技术。风险投资领域有一句著名的老话：“最好的技术很少能赢。”这句话被很多失败的投资实例印

证，好多投给创新技术产品的钱最后都因没能给用户提供足够的价值而打了水漂。

严要求，客户才能满意

让人做出改变是困难的。唐纳德·琼斯，匹兹堡一位已故的连续创业者和投资人，卡内基－梅隆大学唐纳德·H. 琼斯创业中心就是以他的名字命名的，他喜欢挑战创业者，让他们明确说出其创意的“利好因素”。他认为这是一种具体而量化地检测创业者的解决方案比顾客之前所用方案进步多少的办法。唐纳德坚持认为新的解决方案要比现有的方案好至少三倍以上才能改变用户的选择。

强迫自己想清楚且量化利好因素很重要。人们实际上要比你理性分析所显示的更懒且更抗拒改变。因此，比现有解决方案好一点点的方案一般不会促成用户的改变。

当下比较热门的研究领域之一是行为经济学，它研究的是为什么个体会做出这样或那样的选择，以及为什么他们会做出在理论上并非最理性的选择。

但是，在运营一家创业公司的时候，我们不能靠非理性因素做决策。15年前，当我还是个年轻的创业者时，唐纳德·琼斯就督促量化方案的利好因素，确保它至少比市场已有的方案好三倍以上。

如今，人们被更多的营销信息所淹没，导致进入目标市场的门槛进一步提高。最近，彼得·蒂尔提到了相似的观点，他警告创业者，由于竞争激烈，有必要量化利好因素，他认为最低限度的利好标准应该是“在某些重要方面比相近竞品至少好10倍”。

接着他解释了贝宝是如何应用这条标准的：

比如，贝宝将在eBay的买卖效率提升了至少10倍。它使得买家可以在交易结束时立即付款，而不用花费7~10天的时间邮寄支票。卖家则可以立马得到收益，而不必像以前用支票时那样担心资金是否能到位。

未来市场对新产品的“利好因素”可能提出更高要求。

如何验证你的解决方案是否有效？

没有什么比客户的反馈更有效了。然而，你不能等有了实际产品之后才去获得客户反馈。你可以现在就开始和潜在客户交流以获取反馈。

不幸的是，当坐下来询问他人对你的创意有什么看法时，你会发现获得坦率的反馈比想象中困难得多。人们倾向于说他们认为你想听的话，这就是我们的社交惯例。

没人想做泼冷水的人，跟你说你的想法很糟糕。可笑的是，一个人所能做的最有价值的事情就是坦率表达自己的看法。因此，你要想办法让他们更容易向你表达真正的、诚实的看法——即使是负面的。

有些技巧可以帮助你得到真实的反馈。

下功夫，搞清楚到底是否有用

没有人想要泼你的冷水，但是帮你完善你的初步想法是没问题的。挑战在于，如果你想要他们给你深思熟虑的、富有建设性的反馈，你自己必须先下功夫搞清楚你的解决方案要如何发挥作用。

我发现有一个从好莱坞和其他创意领域借鉴来的方法很有效。他们用故事板来阐释创意，即用一些简化图展示他们想要创造的东西，无论是电影、戏剧还是广告。创业公司也可以用简单的故事板阐释顾客面临的问题，自己未来的产品或服务会怎么解决这个问题，以及顾客的生活会如何因此而得到改善。

故事板在我的工作中一直发挥着有效作用，我借此获得了潜在用户的有力反馈，让他们对明显处于初创阶段的产品发表意见，对他们而言是没有什么困难的。

阿龙·帕策尔是敏特公司的首席执行官，该公司是我们研究的公司之一，在生产产品之前很好地解决并验证了他的问题。2011年2月，在普林斯顿大学（几年前阿龙在这所学校读博士时辍学创业）举行的一场演讲中，他说在提出想法的前三个月，他一行程序也没有写，他设想开发一种软件，帮助人们设定目标，并以实现目标所需的时间和金钱为基础规划生活。

阿龙跟所有人讨论他的想法，人们不能对他的全部想法产生共鸣，但是对于设定理财目标这部分比较感兴趣。随着他的深入研究，他开始确信现有工具（当时是财捷集团的Quicken软件和微软的Microsoft Money软件）的主要问题是不能将交易自动归类。依靠工程学背景，他通过试验很快开发出了将交易合理归类的算法。

阿龙做了三个可供选择的财务状况表和一页软件运行说明。然后他带着这些到加州湾区火车站和乘客讨论——火车是很多硅谷员工的通勤工具。正如他在普林斯顿大学讲座中所指出的，这个办法很好，避免了只问朋友可能存在的弊端，使他可以得到更多诚实的反馈。他也很小心地避免问人们会不会用他的产品这个问题，而只是通过他们的反馈来判断他们的热情，从而避免上述不敢说实话的情况出现。

直到今天，敏特许多成功的核心定位还是通过这个方法获得的。例如，测试中用到了短语“银行级的安全保障”，这是促使人们相信像敏特一样的系统可以保障其财务安全的关键。所有的测试都在敏特建立网络平台之前完成，这些测试证明阿龙的想法是可行的。

抢先机，尽快发布你的产品

正如在讨论利好因素时提到的，想和做之间当然也存在很大差别。因此，在某个阶段你只能看着你的客户和产品互动，除此别无他法。

在2011年的西南偏南大会的一次主旨演讲中，领英的里德·霍夫曼向企业家分享了他的十条创业法则。其中有一条和这个前提条件直接相关，即：“尽早发布产品，即使你的第一版产品令你感到窘迫。”

他说他有意用了“窘迫”这个词，因为很多创业者想要在发布产品时令市场为他们的才智而感到震惊。然而，他不无幽默地说，我们大多数人都不是乔布斯，我们对产品的设想或多或少都是和用户的真实需求有出入的。

他接着用领英发展初期发布产品时的精彩例子进行了说明。在决定发布产品时，合伙人将他拉到一个房间跟他说，要等到一个关键的功能“联系人搜索”做好之后才能发布。讨论之后，团队达成了共识：先发布，等未来客户最需要这个功能时以最快的速度将其开发出来。搞笑的是，在里德做这场演讲时，也就是产品发布8年之后，团队仍然想要开发那项功能，但它仍然不是优先级最高的实践项目。

在我看来，那项功能没有开发但还在计划中更加证实了一个观点，即无论创业团队有多聪明（领英的创始团队像别的团队一样聪

明），市场会更胜一筹。另外，正如里德在演讲中提到的，走出办公室，走到大街上，尽快发布你的产品非常重要。

这里有必要提一下描述这些产品的短语：如果你熟悉精益创业的方法论，你可能知道这些早期的产品被称为“MVP”，即最小可行性产品。

我赞同《精益创业》作者埃里克·莱斯对MVP的定义：“最新版的产品可以帮助创业团队以最小的代价从顾客身上获取最大化的有效学习。”

然而，有太多的企业家将“可行”错误理解为“草率地拼凑在一起”。我相信发布MVP的经验是宝贵的，但坦率地讲，这些年我遇到很多企业家将产品需求不足等同于对产品概念缺乏兴趣，而不知道其实可能需求不足的部分原因仅仅是丑陋或是不必要的复杂界面的干扰。

一个MVP应该只包括核心功能，允许有愿景的顾客来填补空白，产品的必要利好因素不可能通过糟糕的体验来实现。这一点我们会在下一章展开讲，我们将讨论最后一个前提条件——创造好的用户体验。

由此我给MVP换了个叫法和缩写，称之为最小极佳产品（MAP）而非最小可行性产品。有些人会认为这“仅仅是语义学”的争议，但选哪个词很重要，它会影响企业家所能激发的人们对其产品的期待和对其目标的理解。如果你要证明产品最终会成功，你首先要做到即使该产品功能有限，它的表现也是最优的。术语的改变最终还产生了一个更好的缩略词，因为“MAP”事实上画出了通向你愿景的路线图，虽然这不是我倡议改变术语的初衷。

将尽早发布产品付诸实践

问题1：你和多少客户或者潜在客户讨论过你的想法？

史蒂夫·布兰克，作为一个连续创业者，后来成为创业导师及畅销书作者，喜欢让企业家“走出办公室”。这是很有用的提醒，因为实验室或者办公室是舒服的场所，相比于走出去和客户交流讨论，围着会议桌猜测客户的问题和需求更容易一些。

然而，不管你或者你的合伙人有多聪明，市场只会更聪明。所以关键的问题是与谁讨论，以及如何引导对话。

如果你想从客户那里得到有品质的反馈，你需要保证参与对话的人尽可能没有偏见，而且他们是目标市场的一部分。例如，向自己的朋友征求意见不太可能得到高品质的反馈。原因如前所述，朋友不太愿意向你泼冷水。

朋友可以帮助你，但不是通过反馈。相反，让他们向你介绍可能成为你的产品或服务的目标客户的朋友。

不要忽略清晰的目标客户群以及向他们提供解决方案的重要性。这两个问题要在你去和别人讨论之前界定好。

然后，当你坐下来面对目标客户时，你可以快速地和他们进行沟通，了解他们自身的情况以及提前知道他们是否有你的产品可以解决的问题。如果你一再发现和你交谈的人符合你对目标客户的预设，他们却没有你要解决的问题，你可能要修正你的想法或者“中心”。另一方面，如果有些人不符合你对目标客户的设定，你也没必要在乎他们的反馈。（当然，除非他们对你的方案非常有热情，那样的话，你可能要想一下他们是否代表着另一个很好的客户群体。）

问题2：现有客户对你有多满意？

发布正式运营的产品之后，你有很多方法可以了解客户对产品的满意度。一个简单的方法是询问他们对你所创造的价值感觉如何。下面，我们将回顾两种特别的调查方法，可以用于获取客户满意度得分。

净推荐分数

过去几年，净推荐分数作为一种量化顾客对一种产品或业务的评价的模型获得了广泛关注。这个模型试图根据客户对“你有多大可能会向朋友或同事推荐某公司（你的公司）”这个问题从0到10的打分，将客户分为三种类型。

评分为9分或10分的人被归为“推销者”，这些人是你未来事业增长的关键，因为他们很忠诚并向其他顾客推荐你的公司或产品。评分低于6分的是不满意的顾客，他们会阻碍你事业的扩张，因为他们会向其他人传播负面的信息。评分为7分或8分的人处于中间，他们不会向其他人推销你的产品，但现阶段对你的产品还算满意，会继续用你的产品，直到出现更好的选择。

净推荐分数，就是用“推销者”（评分为9分或10分）的百分比减去“贬低者”（评分低于6分）的百分比。

肖恩·埃利斯模型

另一个方法来自肖恩·埃利斯，是他和创业公司网站分析公司KISS Metrics合作开发的。本书前面曾提到，肖恩·埃利斯是创造了“增长黑客”这个名词的三个人之一，他在过去几年用了大量的时间来寻找最好的办法帮助创业公司进行有效营销以促进增长。

他创造了自己的一套办法来分析客户满意度。然而，不同于净推荐分数那种问顾客向别人推荐该产品和服务的可能性，他调查的是，

如果产品不能再用了，顾客会有多失望。

具体而言，问题是：“如果不能再用（某产品），你有何感觉？”

1. 非常失望

2. 有些失望

3. 不失望（产品并不是很有用）

4. N/A——我已经不用该产品了

通过对数百家创业公司进行分析，他得出结论，认为如果有至少40%的顾客会因为你的产品停用而感到“非常失望”，那就说明你可以着手进行扩张了。

问题3：通过分析失去的客户你能学到什么？

除了用上述两种方法来了解目前客户的满意度，还有必要用另一种方法分析那些停用你产品的客户。这个反馈非常有用，它能让你了解客户选择你的产品后来又放弃的根源。有时候，答案很简单，客户只是不再需要你提供的服务了。然而，经过更深入的挖掘后，你会发现，还有些客户仍然有你想要帮他们解决的问题，却对你提供的解决方法感到失望，或者找到了更好的选择。

有时候——特别是在公司发展早期，还没有太多客户停用你的产品，这时分析失去的客户也是有用的。这时分析的不是已经成为你的用户后来又选择离开的顾客，而是研究已经开始了销售流程却在成为正式客户前改变主意的有效线索和潜在客户。当客户提前签订长期合

同时，这个办法也有益，因为在这种情况下，你没有相反的案例可以进行分析。

4 极佳的初次互动体验

艺术包含着限制……每幅画最美的部分是它的框架。

——G. K.切斯特顿

威尔·罗杰斯有一句名言："你没有第二次机会来留下第一印象。"这一点在致力于实现增长的组织身上体现得尤为明显。顾客对产品第一印象的重要性再怎么夸大都不为过。时间是人最宝贵的财产，人们注意力的持续时间在不断萎缩，因为越来越多的东西在分散人的注意力。因此，公司需要以极佳的体验来回报潜在客户的初次关注。

人们关心产品给人的第一印象已经不是什么新闻，但是在现在的媒体环境下，人们对第一印象的关注越来越显而易见。优兔最受欢迎的视频类型之一是开箱视频，实际上就是有人打开产品包装并向优兔观众描述使用体验。据CNN（美国有线电视新闻网）报道，2013年，"时长相当于2 370天或6.5年的视频被上传到该网站"。这些视频不仅被传上优兔，它们还被大量观看！开箱视频最受欢迎的频道之一是Disney Collector（迪士尼收藏家），一个关注儿童玩具产品的频道。《纽约时报》一篇分析一位21岁开箱视频创作者的文章写道：

> 她迄今最受欢迎的剪辑片段标题晦涩但关键词密集，"愤怒的小鸟玩具惊艳了杰克和梦幻岛海盗汽车总动员2复活节彩蛋海绵宝宝"。最新的数据统计显示，它获得了9 000万点击量。可以这么理解，就好比全美5岁以下儿童都看了这个视频。当年7月，优兔的Disney Collector频道成了全美最受关注的频道。

在我们将此看作儿童现象之前，高端电子产品和手提包也是非常受欢迎的开箱视频分类。还有，不要忘记价值差不多十几亿美元的有线电视频道HGTV（家园电视，家庭装修类电视节目）。它生产了很多与其最初的压轴节目——《房屋猎人》——有相同基本理念的其他节目，这些节目在过去20年获得了持续增长的收视率。这个基本理念就是让观众通过节目了解家庭房屋交易的过程，在有些情况下，还允许观众看到房屋装修以及新主人第一次走进新家的过程。

2014年，《洛杉矶时报》上一篇介绍HGTV成功经验的文章断定：

> HGTV也在继续寻找更多方法来循环利用《房屋猎人》这种并不昂贵的模式，推出了诸如《阿拉斯加的生活》、《海滨砍价》以及在有异国情调的海岛上寻找房屋的《岛上猎人》。
>
> “我们叫它‘房地产三级片’，”《兄弟房产》的主持人安德鲁·斯科特说，“那就是人们想看的，他们不会厌倦。”

是的，现代传媒业当然会重视我们与产品的初次互动。在这样的背景下，本章接下来的部分将重点介绍两个比较好的方法，帮助大家考虑清楚初次互动问题。

设置限制，控制用户

通常情况下，通过对产品增加限制，可以保障产品的核心体验是积极的。任何玩过多级视频游戏的人都在个体层面上对此有所体验。在一个设计良好的游戏中，用户不断晋级，游戏复杂度和难度逐渐增加。这样可以保证初次互动体验是积极的，同时用户不会很快对游戏感到厌倦。

研究中有很多公司在发展的早期，管理者会限制产品或者市场以保证有积极的初次接触。Facebook是最突出的案例。很多人都知道，Facebook开始只将用户限定为哈佛大学学生，之后向某几个学院和大学开放，再后来向所有大学开放（最后向所有人开放）。

限制原则似乎与被广泛接受的新社交网络创立原则背道而驰。无论我们是讨论电话、传真机，或者本案例中的社交网络，用户不超过1人时，这个网络显然是不可用的。随着更多人加入网络，网络上的新增节点变得更有价值。在数学模型中，网络的感知价值被量化为用户数量或网络节点数的平方。Ethernet（以太网）发明人及3Com（美国设备提供商）创始人鲍勃·梅特卡夫是众所周知第一个提出这个框架的人，所以它也被称为“梅特卡夫法则”。我们在后面的章节还会讲到这个法则。

出于讨论的目的，有必要指出，根据这个关于价值的计算法则，对Facebook而言似乎应该尽快增加尽可能多的用户。然而，实际上，更精确地框定这个法则的办法是，对于潜在客户而言，如果他们发现与加入其中的其他人的联系是有趣的，这种联系才有价值。

2003年，在Facebook成立前几个月，互联网专家克莱·舍基在一次会议上这样评论社交软件：

> 只有规模会毁掉对话，因为对话需要密集且双向。在对话情境中，梅特卡夫法则是一个累赘。事实上，你要支持的双向联系的数量与用户量的平方成正比，意味着即使系统规模增长一点点，对话的密度也会迅速降低。你必须设法让用户依附“越少就是越多”的模式，以保持与其他人的联系。
>
> 联系是和规模相对抗的一个价值。想想你的Rolodex（名片簿工具），1 000个联系人中，可能只有150个人称得上朋友，30个人称得上亲密的朋友，2个人或3个人是你愿意为之捐献自己的肾

> 脏的。联系的含金量和联系人的规模成反比。你必须设法保护你的联系人群体，让它维持在有效的范围内。

舍基继续谈论了当时其他社交软件公司所用的解决方案，但是在我看来，几个月之后Facebook所用的方法更高明。通过将社群限制在几所特定大学的学生之后再扩展到一般的高校学生，马克·扎克伯格找到了保证Facebook社群在扩张的同时保持高密度对话的方法。

虽然Facebook几年后上市，而且理论上有更多的硬件资源（拥有网络连接的台式电脑）可用，但它实现100万用户规模增长确实用了3倍多于交友网的时间（前者10个月，后者3个月）。然而，Facebook早期的限制保证了出色的用户体验，这为后来的关键增长奠定了基础。

丹·奥尔森，曾任交友网高级产品总监，对CNET（一个集中报道科技类新闻的媒体公司）发表评论说，在他看来，有目的地限定注册人员资格是Facebook战略最重要的部分。“我不知道他们是否是蓄意的，但是他们从一所美国高校开始，接着是另一家，然后是另外一家……当你这样控制注册条件时，你就可以控制规模。”

Facebook重点为用户创造极佳的体验，这甚至影响了Facebook用于描述网站访问者的措辞。在讲述自己在Facebook的经历时，前员工（工号为30）诺亚·卡根说Facebook创始人马克·扎克伯格有6条“法则”。第一条是：

> 绝不用“用户”这个词。永远不。马克真的会因为你用了这个词而对你吼叫。这对他很重要，直到今天我仍在坚持这条法则。他希望我们将用户看作人，而不仅仅是用户，他认为那是在贬低人。

推特的例子也很好。这家公司经常被误解，在发展早期，它还遭到嘲笑，因为推特决定人为限制其平台，不是限制注册资格而是限制所发布信息的长度，以及限制添加一些似乎显然需要的功能，比如为更新的信息设置格式的功能。这些限制的结果是鼓励人们更快地把自己的想法发出去，实现网络的实时价值。

2007年，在Web 2.0峰会上，推特创始人之一伊万·威廉姆斯发表演讲，鼓励开发者给他们的产品设限以减少“认知负荷”。他以推特的简洁和他早期帮助创建的另一个平台Blogger（最终被谷歌收购）进行对比，发现当引入标题栏等功能时，用户在发布信息前会犹豫。

另外一个巧妙减少产品“认知负荷”的公司是谷歌。与其创建时的其他搜索引擎相比，谷歌的界面简单得惊人。下面的截图是雅虎主页和发布3个月之后的谷歌主页的对比。



图4–1 雅虎与谷歌主页截图

我们的研究中，最后一位对以增加限制的方法换取优势用户体验有热情的人是雷·克罗克。在他的自传中，他描述了第一次看到麦当劳（由后来成为雷的合伙人的麦当劳两兄弟创立，后来克罗克买下了整个业务）时的情形：

> 那天晚上，我被他们（麦当劳兄弟）描述的高效运营体系迷住了。生产限定餐品的每一步都极度简化，回归食物本质，并且

以最小的成本来实现。

克罗克全力简化流程，努力提供极佳的用餐体验，他做了一个在当时看来很有争议的决定：禁止特许经营者在店内安装付费电话机、自动点唱机和自动贩售机。在自传中，他阐述了自己的理论依据：

> 有很多次，经营者被这些机器可能带来的额外收入所诱惑，他们会质疑我的决定。但我坚持自己的决定，那些设备会导致商店里产生没有效益的客流，并鼓励人们在此闲逛，这会影响到在店里用餐的顾客。

即使现在，在麦当劳网站上一次关于公司历史的讨论中，克罗克的哲学，即他的最终目标被描述如下：

> 雷·克罗克想要建立一个因坚持提供高品质食物和以标准化方法制作食物而著名的快餐连锁体系。他想要阿拉斯加提供的汉堡、圆面包、薯条、饮料和亚拉巴马提供的味道一样。

对数量有限而品质一致的菜单的限制，使得特许经销商可以保证顾客在第一次跨进麦当劳金色拱门时就能享有愉悦的用餐体验。

产品架构的选择

人们总是简单地认为，客户对产品的选择仅限于产品外观和使用体验这种表面层级。然而，在我们研究的案例中，我们发现情况远非如此。我们意识到，除了简单的产品设计，那些实现规模化扩张的公司通常也有架构上的优势。

例如，在WordPress的案例中，用程序语言PHP而非程序语言Perl可以使安装程序更加简单。在一篇反思“WordPress如何胜出”的博客文章中，网络日志发布系统Movable Type的产品经理伯恩·里斯评论说：

> WordPress一直以来安装简单，特别是跟Movable Type相比，这一点对其增长和高使用率做出了重要的贡献。从技术上说，WordPress著名的5分钟完成安装功能大部分是由PHP开发模式贡献的，它是专门架构起来应对在CGI（通用网关接口）基础上、实际上是Perl（实际抽取与汇报语言）基础上运行和托管网络应用程序挑战的，后者是互联网上首屈一指的实用网络编程语言。
>
> 更进一步说，每一个网络宿主都希望在其服务器上对CGI进行不同配置，这给大量用户带来诸多困扰和混乱，使用户不能在全网络环境下对所有的网络日志发布程序授权简单权威的安装指南。
>
> 不可低估一个软件的安装体验有多重要，因为它会影响后续体验以及用户对产品的印象。所以当网络日志迅猛发展时，人们在Movable Type和WordPress之间选择，越来越多的人选择了后者，即使它的功能更少，设计更简陋。很少有人试图安装前者。

在敏特和维萨博的案例中，维萨博失败的最重要的原因之一是它禁止了Yodlee的第三方服务，Yodlee为用户提供网络财务数据自动整合服务。敏特选择了与Yodlee合作，允许用户享有更简单的体验，因为Yodlee可以很快搜集用户的银行数据。像WordPress简化安装的案例一样，在敏特的例子中，不可低估给用户轻松积极的初次应用体验的重要性。

那时，维萨博觉得用Yodlee不是个好主意，它想自创数据搜集程序以确保拥有更加精确的数据。尽管它们将要开发的程序可能会给用

户更好的服务，但维萨博的程序也给用户带来了更多初始化工作。敏特和Yodlee的合作使其用户可以方便连接到他们的银行账户，然后查看漂亮的财务数据报表。维萨博，用它某位创始人的话讲，“逊毙了”（维萨博停用之后他在一篇博客文章中说的话）。

交友网

交友网的团队一开始运转很好，很快募集到资金，而且引入了顶级的风险投资人。不幸的是，之后的迹象表明，这帮投资人关注的是创建极佳用户体验之外的事情。拉塞尔·西格尔曼，著名投资机构凯鹏华盈合伙人之一，向《纽约时报》坦承：

> 突然之间，交友网创始人乔纳森有了这么多大投资人要取悦……他的银行账户中有很多钱，招人、干一番事业的压力涌来。比如，将业务拓展到新的领域：中国、日本和德国。再比如，增加很多新的功能。同时，他不再专注于最初的目标。

在同一篇报道中，交友网的总裁肯特·林德斯特伦对此进行了详细说明：

> 他们都在讨论接下来的事情，什么声音都有：开发交友网的不同语言版本，潜在的大量广告订单。然而我们连最基本的问题都还没解决：我们的网站没有运行。

乔纳森·艾布拉姆斯拒绝接受《纽约时报》采访，但后来他接受了在线新闻网站Mashable的采访，采访中他说，公司原计划在交友网的平台上建立面向大学生的社群，并增加一些后来使Facebook注册量

大增的功能。他解释说：“我们没有推出那些产品确实是个问题，但更根本的问题在于，有两年时间人们根本不能登录我们的网站。”

梅利莎·吉尔伯特，交友网的第一位投资人，在《纽约时报》的那篇报道中说：

> 交友网最后形成了三级管理层：副总裁、首席执行官和董事会成员，他们都是资深人士，但他们没有社交网络的概念，也不用交友网。

从维萨博以及Six Apart或Movable Type失败的工程架构到交友网失败的管理架构，这些一手案例揭示了一个主题，该主题将贯穿本书的始终：组织中的每个人都要专注于支持公司增长的决策。

付诸行动

问题1：你观察到有多少人在参与你的产品互动？

观察顾客与产品的互动是一个令人惊讶的过程。在产品发展的所有阶段，从中得到的启发都会让没有使用过这个方法的企业家感到惊奇。有很多方法可以采用，但不要只告诉你的用户这个产品的应用步骤，而是告诉他们如何实现目标，重要的是，你不能干预，你要观察用户尝试用这个系统实现目标。

这个过程通常会让系统的发明者意识到，对他们而言显而易见的布局和交互模式，对用户而言是隐形的或违反直觉的。同样，对开发者而言非常清晰的使用说明，实际上对潜在客户而言是模糊不清的。

当你的关注点转向增长时，关注初次互动体验的客户研究尤其重要。我发现的几个在这一领域比较有效的测试有15秒或30秒测试以及安装测试。

如果你的产品是实物的话，在15秒或30秒测试中，你只要向用户展示包装好的产品即可，如果你的产品是数字产品，你只要向用户展示首页或应用商店的下载页面，时间是15秒或30秒，然后你拿走产品。问用户以下几个简单问题：

- 这个产品是做什么用的？
- 你认为它是怎么用的？
- 第一步你会做什么？

通常情况下，测试的结果是用户并不了解产品的好处，他们也不清楚怎么使用它。同样，如前所述，可能有太多的选择呈现在用户面前，这让他们不知所措。

问完上述问题之后，再次把产品拿给用户，让他们完成第一次使用时需要完成的目标（比如，设置账户并发送第一条消息）。可能你会痛苦地发现他们完成第一个目标有多困难。但是，千万别急着去帮助他们。除非你打算一直介入所有用户使用产品的过程，这肯定会限制你的增长，否则就请记住，你所看到的情景可能也会困扰其他的潜在用户。

经常会有人问，需要进行多少用户测试。答案令人吃惊。最佳做法是，在每个节点的测试不要超过5个，但如果你对产品进行了改造，你应该迅速重新运行5个测试。雅各布·尼尔森是这一领域的专家，在2000年发表的研究中总结道：“大量详尽复杂的用户测试是对资源的浪费。进行不超过对5个用户的测试并在你的承受范围内运行尽可能多

的小测试就可以得出最好的结果。”在同一篇文章中，他解释说：“第5个用户测试之后，你就是在浪费时间，重复看相同的结论而不会有更多新的收获。”

问题2：你的顾客会在哪里遇到问题？

当你开始总结这些用户初次互动体验的测试结果时，你肯定会根据反馈对产品做一些改进，有些改进可能很快。在其他方面需要更多的努力和分析，从而使必要的更新能提升初次互动体验。

通常情况下，标出你观察到的进程，并突出标明某些区域出现的问题会很有帮助。比如，在上述案例中伯恩·里斯所说的，Movable Type有不同的安装模式，这是因为网站的博主们采用不同的虚拟主机。因虚拟主机不同，博客的公共网关接口配置也不同，因此，安装步骤也会不一样。当你碰到一个存在问题的区域，通过头脑风暴设法排除问题，可以给它增加约束条件，或者有必要的话，改变网站的架构。

问题3：有什么办法来测试改进？

随着你对产品的用户初次体验做出更大改变，抓住任何可能的机会，将客户分成不同的群组来测试他们的反应，并研究变化带来的长期影响，会为你未来的工作带来益处。有时候，由于各种各样的原因，这样做不太现实，但至少你应该用每月轮回评定的方法追踪用户对产品改进的反馈。

推特募集到1亿美元风险投资后，罗伯特·穆尔在科技博客网站TechCrunch上做过一个有意思的公测。他对测试结果进行了解释。

> 以下每条线代表着在不同月份加入推特的不同用户群组（为了避免重合，我们选择了在不同时间段加入的7组用户）。在下图中，我们监测了每组成员在第一个月发表微博之后回来再发微博的百分比。当然，第一个月按定义都是100%。

通过分析，他得出的结论之一如下：

> 实际上，新加入的用户群体，在规模上更大，包含的忠实用户也更多。回访率更高的两条线，也是最晚加入的用户群，这意味着2009年加入的用户在第一个月用过推特之后，比2008年加入的用户更倾向于再次用推特。

你的目标也应该类似，通过每次更新提升用户体验，提高用户忠诚度，而用户群分析是验证你的改进是否发挥作用的有效方法。

最后，在你遇到问题之后，开始关注和分析用户对产品的初次使用体验，你会觉得似乎没什么重要到能阻止你的扩张。千万不要掉进这个陷阱。通常需要一系列的小变化组合起来，才能产生你期望的增长曲线。

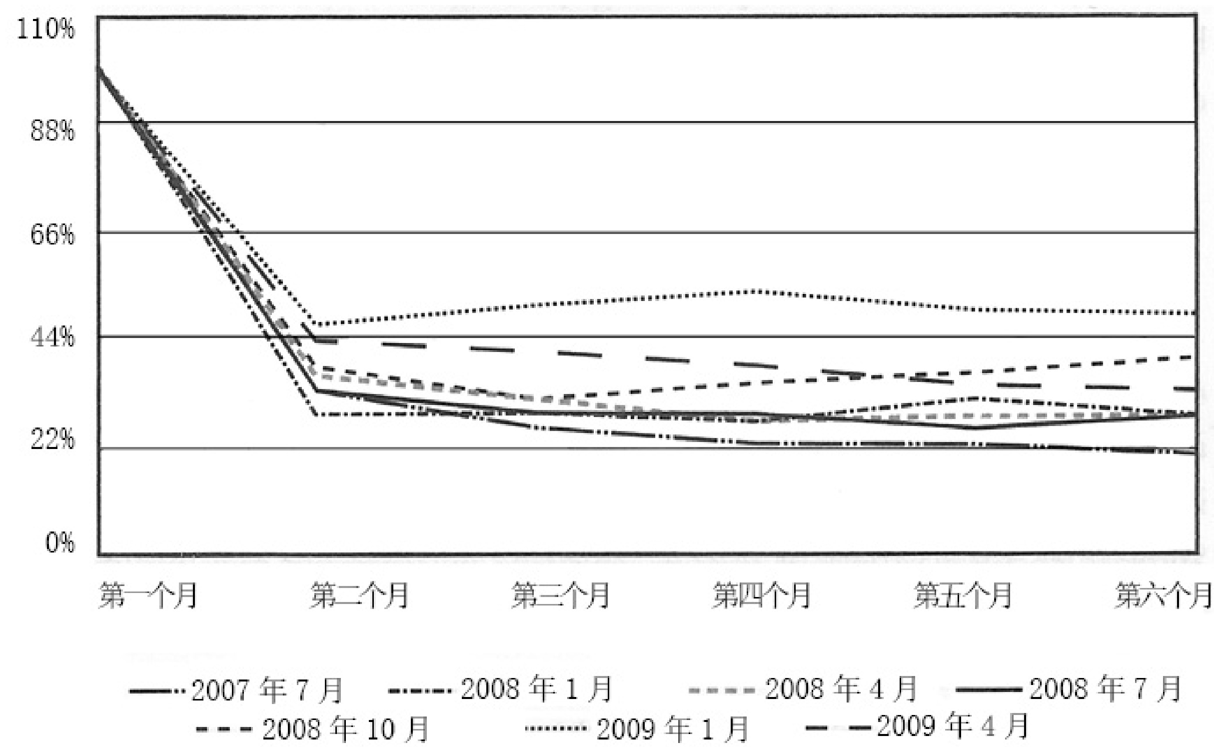


图4–2 推特用户同期群分析

注：分析来源于RJMetrics（商业智能在线服务公司）的联合创始人兼首席执行官罗伯特·穆尔

问题4：为你的产品做一个使用提示是否有意义？

有些情况下，销售人员或客服人员不能陪伴顾客完成他们的初次产品互动，这时考虑如何使用提示来帮助他们完成这次互动通常是有益的。

近年来，产品使用说明在软件应用和网站使用中变得越来越流行。产品设计师安德鲁·科伊尔说：

> 纳入提示可以帮助用户了解App的特性和功能。演示说明通常会在第一次使用时呈现，也可以在使用中的屏幕上出现。说明通过提供重要功能概览的方式帮助用户了解如何使用App。而概览则通常以动态演示或功能标记的形式呈现。功能标记就是暂时列于

功能键旁边的标记，当你点击或触及功能键时旁边就会出现提示信息。

这种使用说明在数字产品中比较常见，但实体产品也可以有这种说明，只要你能考虑到顾客将产品从包装盒中拿出来以后要经历的所有步骤即可。

恭喜！现在你成功优化了用户的初次互动体验，完成了必要的4个前提条件——创始人核心愿景、可扩展的想法、解决真正的问题、极佳的初次互动体验，接下来你可以专心考虑如何扩张你的创意了！

第二部分
加速增长的催化剂

一旦满足了前面所讲的4个前提条件，你就应该将注意力转向实现业务尽快增长上来。当然，仍然会有限制增长的因素存在。例如，你能投入多少资金，或者在保障极佳用户体验的前提下你能服务多少客户。

然而，你需要开始寻找加速增长的催化剂。美国化学协会在其官网上对催化剂一词的解释如下：

> 催化剂促使化学反应发生。在催化过程中，催化剂作为相对少量的外来物质，在没有被消耗的情况下提高化学反应的速率。催化剂可以使化学反应的速率更快，且使其以一种更具选择性的方式发生。由于其加速特定化学反应发生速率的特性，催化剂使化学反应进程更有效率，浪费更少。

对企业家甚至是期望将某种新产品商业化的大公司来说，在这一阶段运用一些技巧可以帮助其创新产品以“更快且更有选择性”的方式达到质变的临界点。

接下来的4章提供了4种最好的实践经验，供你在尝试催化增长时参考。需要说明的是，不像之前章节所讲的4个前提条件，这部分中的每个前提条件你都必须在实践之前检查，因为并非所有的创业公司都能用得上，但接下来要讲的技巧应该存在于每个创业公司的参考工具箱中。

5 双触发事件

> 人们买的不是商品和服务，而是关系、故事和想象。
>
> ——赛斯·戈丁

澄清对大型发布会的误解

如我们在前面所讨论的，创始人的核心愿景，在事后看来会非常明显。然而，在刚刚启动创业旅程时，其他人常常意识不到创始人的愿景。因此，人们常常倾向于相信，成功的关键是找到一个足够大的舞台或平台施展你的解决方案。然而，学习精益创业的学生会反复听到，用“大爆炸”的形式推介产品通常并非好主意。这是从我的经验中得出的最中肯的建议。

然而，这条中肯的建议在创业公司创始那一天是适用的，之后可能就没那么适用了。在我们研究的很多公司案例中，我们一再注意到一个现象，在实现了第一部分描述的4个前提条件之后，一些成功的创业公司通过大型活动来提升知名度以催化增长。

后来，这些大型活动被认为是创业公司的“推介会”，强化了“大型发布会是成功的前提条件”这一错误认识。在我们研究的所有公司案例中，推特在这一点上表现最为显著。

早在2007年推特在西南偏南大会崭露头角以前，我就一直参加这个大会。2007年以后的每一年，记者们总是急于讨论西南偏南大会接下来要推介什么，会问“某个创业公司”会不会成为下一个推特。这

对于这些记者而言是一个重要的话题，尤其是考虑到推特市值已经达到210亿美元。西南偏南大会推介推特这个故事大大增加了西南偏南大会的受欢迎程度，这也成了创业公司的传奇。然而，推特并非是在西南偏南大会上发布的。正如埃文·威廉姆斯在问答网站Quora上描述的，以下是事实的真相（加粗部分是作者所为）：

> 和大家所想的不同，**实际上我们并没有在西南偏南大会上发布推特**——只是西南偏南大会选择了推特进行推介。我们早在大会之前9个月就发布了产品——动静比较小。等2007年西南偏南大会举办之后，我们才开始增长，看起来似乎那年我们所有的客户（当时大概有几千位）都去了奥斯汀。所以，我们紧跟增长的势头做了两件事：
>
> 1. 我们做了一个推特的可视装置，并和大会主办方协商将许多平板大屏幕放在走廊上。主办方以前从来没有这样做过，但我们不想在商品展区搞一个摊位，因为走廊上才是真正的展区。为此我们向主办方付了1.1万美元，而且自己把屏幕装上。（这是推特到那时为止在市场推广上投入的唯一一笔钱。）
>
> 2. 我们开发了一个特定事件功能，通过这个功能，你可以发送“join sxsw”（加入西南偏南大会）给40404。这样你就可以出现在屏幕上。假如你还不是推特用户，你会自动跟随几个已经是推特用户且在西南偏南大会上的“大使”，随时了解他们的动态。我们在走廊上发布了参与方式的广告。（我不知道这次活动中有多少人注册了推特——我得到的数据并不是很多。）
>
> 我不知道最重要的因素是什么，但是网络存在群聚效应，所以针对这种势头双倍下注会是个好主意。事后证明这是对的。

当我们回顾研究的所有案例时，这种先发布产品或服务，之后才通过重大事件将它“捧起来”的模式看起来很普遍。当我们观察这些后续事件时，我们开始称其为“双触发”——第一次触发是将产品引

入市场并得到反馈，而第二次触发则最终催化其增长。我想特别强调三类可以引爆这种催化效果的触发事件。

双触发类型1：借助产品

2005年12月，美国《周六夜现场》节目推出了一个名为《慵懒星期天》的数字短片，由安迪·萨姆伯格和克里斯·帕内尔领衔主演。这是《周六夜现场》上的一个热门短片，播出之后很快就被放上了优兔。虽然在NBC（美国全国广播公司）环球集团的要求下，后来节目从优兔上撤了下来，但这已经是次年2月之后的事了，那时已经有700万人在优兔上观看了这个短片。一些像Hitwise一样的网站数据分析商画出了优兔的流量增长图，从中很容易发现，2005年12月《慵懒星期天》开播之后，优兔用户数大幅增长。速度的提升并没有在短期内结束，实际上此后优兔保持了持续的增长。

因为这件事的影响，NBC环球集团首席顾问里克·科顿在一个行业会议上发言，声称是NBC最终使优兔的价值达到15亿美元。虽然他的主张有些极端，但毫无疑问《慵懒星期天》的流行催化了优兔的增长。里克·科顿发表的这个言论提醒了谷歌，它不久之后以16.5亿美元的价格收购了优兔。

双触发类型2：借势大型活动

2008年，民主党决定将奥巴马在丹佛市民主党大会上的演讲从百事可乐中心（可容纳18 007人）搬到更大的户外体育场——景顺体育场（可容纳76 125人）。这个决定立马带来后勤保障方面的挑战，因为丹佛市没有那么多旅馆为意外增加的访客提供住宿，但这给爱彼迎创造了催化增长的条件。

之后CNNMoney（美国有线电视新闻网的理财节目）报道了此次住宿危机：

> 对爱彼迎联合创始人布莱恩·切斯基来说，那是一个尤里卡时刻。
>
> “我们私下在想……机会来了，”他说，“他们会住在爱彼迎房主的家里。”
>
> 几周之后，数以百计的人将他们在丹佛的公寓信息放在爱彼迎的网站上供人租用。爱彼迎允许用户以任何形式出租，一个房间可以，一整套公寓也可以。
>
> “如果不是因为民主党大会在丹佛举行，很难想象爱彼迎会有今天。”切斯基对CNNMoney说，“这类事件可遇而不可求，你需要一个机会来推广你的产品。”

尽管领英直到拥有4万名会员，并从红杉资本公司募集到机构融资之后才开始公关，但一旦开始进行公关推广，它就选用了和爱彼迎相似的策略。领英没有将公关目标锁定在整套服务和如何运作上，而是向记者推介会员如何通过领英找到工作这样的故事。公关发布渠道选择了地方媒体，并且所选的成功案例就发生在他们要公关的记者的家乡。这让领英能将平台的价值和领英的经验更具体地传达给媒体。

双触发事件类型3：借机对手犯错

有时候作为催化剂的触发事件实际上来自对手犯的错。我认为Movable Type和WordPress的竞争案例是此类触发事件中最有意思的案例之一。具体来说，Movable Type在2004年5月的决定改变了其使用许可条款。

8年之后，在《福布斯》杂志的一篇文章中，作者J. J.科劳回顾了WordPress早期的历史，他说：

> 在一个由Movable Type控制的领域，它（WordPress）的服务通过口口相传的方式获得了数千用户。2004年，Movable Type决定向用户收费之后，WordPress吸引了大量逃离这家公司的愤怒网民。截至2004年8月，WordPress吹嘘它已经拥有1.5万名用户，以及一群来自世界各地的忠实开发者免费帮它优化代码。

正如Movable Type的产品经理伯恩·里斯事后在其博客文章中所说的：

> 用户最害怕的是，Movable Type改变使用许可那天发生的事情会再次上演：有一天醒来发现，你欠一家公司数百乃至数千美元而无力偿还，或无法在金钱或原则上论证收费的合理性。

显然，伯恩是正确的。现在回顾并观察当时用户的反应，这种担心是对的，WordPress正是利用了用户的这种心理。比如，阿里·帕帕罗，一家创业公司的首席执行官，彼时是一名互联网市场顾问，发了一个题为《是时候更新PPT（演示文稿软件）了》的帖子，他写道：

> 我咨询工作的一部分内容是帮助公司完善作为内网系统以及外网系统的博客平台。在每个案例中，我都会向他们推销Movable Type的一些较大的优势：
>
> - 较低的注册成本
> - 灵活，没有限制
> - 方便创建多个博客
> - 容易增加新用户

现在，一切都结束了。

可能有人会误解本章的建议是：努力工作，希望你有运气遇到大事件。与此相反，我觉得你需要根据以上步骤来寻找机会发掘这类事件。以下部分会系统总结寻找机会的办法。

付诸行动

问题1：是否在某些地方、在一年的某些时段，或是在某些事件中，你的客户容易遇到一些问题，而你的产品可以帮助他们解决？

一旦确认在一年中顾客最可能用到你的产品的那些时刻或事件，想想你要如何讲故事或者招募媒体来帮你讲故事，从而使顾客在这个峰值痛点知道你产品的存在。

有一家我早期投资的公司深谙此道。这家公司叫作“NoWait”（无须等待），它们开发了一个iPad（苹果平板电脑）应用，可以帮助休闲餐厅（如红辣椒烤肉餐厅和布法罗鸡翅烤吧之类仍然提供餐桌服务而不接受订位的餐厅）管理等餐的人群而不必依赖老旧的蜂鸣器系统。消费者也可以通过在iPhone（苹果手机）或安卓手机上安装独立的应用，实时查看餐厅等餐情况并据此选择就餐时间。作为投资者，我对此是有偏见的，但是在繁忙的周五晚上，能在家就开始排队，到达时刚好可以用餐，这无疑是种神奇的体验。我写作本章时已有超过2.3亿名顾客在数千家使用这个应用的餐厅体验了我们的服务。这家公司成长很快，所以等这本书出版时，用户肯定会更多。

然而，这家公司并非一开始就在市场上处于主导地位。在早期几百名顾客的基础上，满足了所有的前提条件之后，这家公司也在寻求

扩大知名度和催化增长的办法。

作为2013年高尔夫大师赛的一部分，这家公司和奥古斯塔市市长德凯·科彭哈弗合作，让本地餐馆在大师赛期间使用这个应用。为了调动餐馆的积极性，NoWait承诺每增加一家使用该应用的餐馆，就以该餐馆的名义向奥古斯塔市受伤战士基金会做一份捐赠。

更重要的是，正如市长科彭哈弗所说：“每年4月，奥古斯塔市都挤满饥饿的高尔夫球迷。这是一个令人激动的时刻，NoWait这种策略可以减轻通常情况下排队等桌的压力和尴尬。”事实上，一年中大多数时候，奥古斯塔是个普通的小镇，多数来此参观的奥古斯塔全国高尔夫球俱乐部会员会在俱乐部用餐。然而，每年大师赛举办的日子里，当地的餐馆总是挤满了来观看职业比赛的游客。因为不接受预订，这些餐厅总是人满为患，等餐的队伍很长。比如，奥古斯塔市的猫头鹰餐厅会空运来一批新招录的女服务员，并在停车场支起帐篷，招呼来就餐的客人。

虽然那年大师赛之后，只有50家餐厅还在用NoWait，但是NoWait成了这次比赛的一个谈资。这家公司因此吸引了全美媒体的注意，也吸引了许多连锁餐厅高管的眼球，比赛期间他们来此考察自己繁忙的本地连锁店，可能也顺便看看高尔夫比赛。

问题2：你要如何锻炼自己的内在沟通能力，以便当机会来临时应对自如？

回顾WordPress以及Movable Type使用许可失败事件，很明显WordPress（Automattic公司）拥有了在机会出现时快速、准确反应的能力。

两家公司都拥有博客平台，而且有维护公共博客系统的管理团队，所以对它们来说以这种方式做出反应就像第二本能。实际上，正

是Movable Type（Six Apart公司）的联合创始人梅娜·特洛特发布的一条博文成了网上热议的导火索：

承诺免费版本的同时，保留我们的定价权

> 正如我希望你们知道的，今天我们发布了Movable Type 3.0开发者版本，你们可能还不知道，随着这次发布，我们也在授权和支持政策方面做出了重要改善。

这个帖子拥有一个很多博客平台通用的功能（包括Movable Type），叫作“引用通告”（trackback），通过使用这个功能，博主可以将在自己博客上发表的对某篇文章或相关摘要的评论，自动发送给原博主，并留在原文底部的评论区。“引用通告”表明公众对Movable Type行为的反应是负面且快速的。

梅娜是5月13日凌晨2:31发布的消息。对它的第一条回应发生在凌晨5:03，距发布时间不超过3小时，写的是“看来我很快就要放弃Movable Type了”。在接下来的24小时，这个帖子接到了来自其他博客源源不断的“引用通告”，几乎所有回复都是在抱怨这些改变，其中包括一些情绪化的回应，如“我感觉被人在背后捅了一刀”，有些用了有创意的文字游戏，如“Mutinous Type”(注)、“Movable Type Commits ‘Typicide’”(注)，以及“SixaPAY”(注)。

第一天的评论中，有一条就来自Automattic创始人马特·穆伦维格，他用了一段简短的话解释说：

> 我们的朋友Six Apart宣布了他们新的定价计划。祝他们在前进和经营生意的路上好运。整个上午我不停地收到来自各方的邮件，询问WordPress未来有什么改变的计划。我的回答是没有，但

我说什么不重要。WordPress的授权是在GNU(注)公共授权协议下发布的，它合法地保证了所有的资源都是免费的。

5月15日，马特接着发表了另一个简短的帖子，并附上一位绝望的Movable Type用户发表的博文，详细介绍了如何将博客转移到WordPress。这个帖子的开头是："梅娜说是时候了，对此我非常同意。Movable Type用户是时候转移到WordPress了。"

正如图5－1的时间表所示，转变非常快。

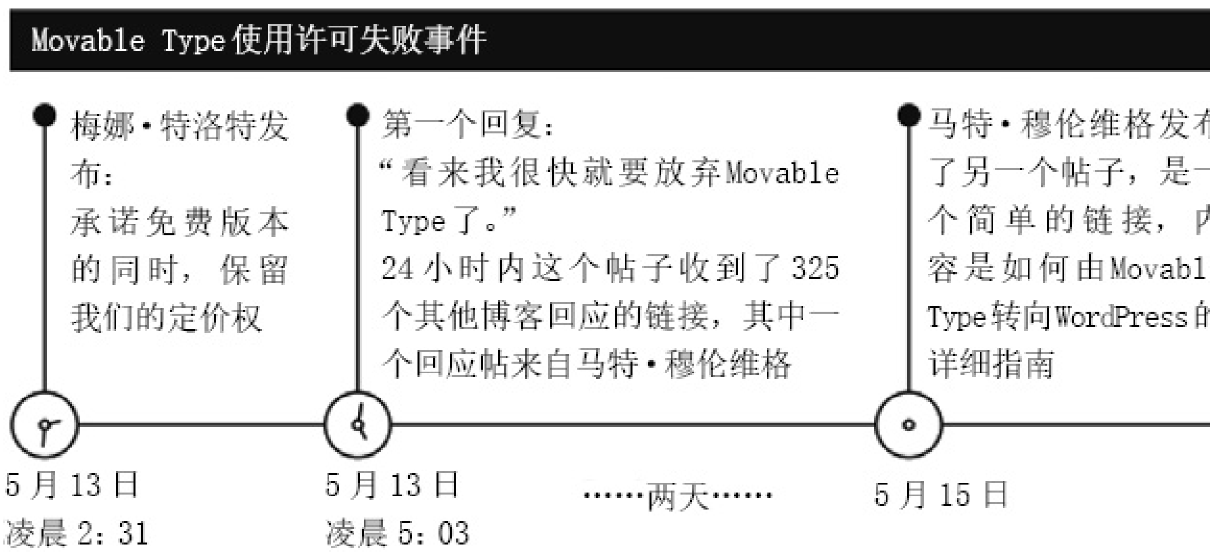


图5–1 Movable Type失败时间表

显然，几年之后我们从纯粹的后见之明中获益。然而，很明显马特在所有的回应中都用了适当的语气，而正确的语气源自他的沟通能力。

---

1. Mutinous是叛变的意思，意思是批评Moable Type成了叛变者。——译者注
2. Type后缀e改为拉丁语后缀icide，意在讽刺Movable Type在自我毁灭。——译者注

3. 公司名Six Apart的Apart被拆分变形，A被接到six后面，成为S加ixa后缀，S仍指代Six Apart公司，ixa是英特尔开发的一个提高互联网性能的解决方案，Pay是支付的意思，SixaPay是嘲讽这家公司所谓的改善只不过是改善支付而已。——译者注
4. GNU，也称“革奴计划”，是理查德·斯托尔曼1983年发起的禁止其他人在添加任何限制的情况下授权所有权利给任何人的协议。——译者注

6 借用其他平台

> 走到一起只是开始，团结起来才会进步，共同努力才会成功。
>
> ——亨利·福特

何时以及如何思考业务拓展

在前文我试图澄清一些关于大型发布会的误解。我想很多创业公司都会有类似的困扰，即当它们准备扩张业务的时候，应该何时以及如何思考合作伙伴。它们可能会收到140个字以内的明智建议，像是：“对创业公司而言，业务拓展问题的默认答案应该是否定的。这些做法几乎从来没有被证明是值得的。”（Y Combinator创始人保罗·格林厄姆在推特上的话。）

当在“传统”意义上考虑业务拓展的问题时（坐在全国各地没有窗户的会议室，进行幻灯片展示），很难反驳保罗的上述观点。

然而，如果创业者满足了本书第一部分所描述的前提条件，他们就可以问自己一个很棒的问题：由于不知道我们的产品而不得不浪费时间的大量潜在客户在哪里？如果你能发掘到某一被困扰的客户群体，你就能催化快速增长。

借eBay平台成长的贝宝

在斯坦福大学编号为CS 183的课程以及在后来那本《从0到1》的著作中，彼得·蒂尔用贝宝如何实现增长的案例阐述了一家公司如何借用其他平台：

> 第一个高增长市场源于eBay上的面粉买家和卖家。这些人要买卖一吨的东西。系统中资金的高速流动和客户的增长是联系在一起的。等人们明白贝宝如何以及为什么通过eBay成长起来时，他们已经追赶不上了。eBay的市场已被锁定了。其他所有市场的增长——比如，给海外的家人转账——都更慢。这些市场的资金就是运转比较慢。关键是抓住最优市场，让你的潜在竞争者去努力寻找次优和第三优市场。

当然，主动借助eBay而产生的效果令人印象深刻，但退一步讲，据贝宝创始人说，为了实现这个目标公司不得不经历了多次“转型”。里德·霍夫曼，原来是贝宝的执行副总裁，后来成为领英的创始人，在一次接受《快公司》杂志采访时介绍了公司在专注于邮件支付前经历的5次“转型”（精益创业活动的一个专有名词，指的是产品或服务产生过程中的迭代调整），之后才发现eBay买家和卖家最终提供的增长引擎。

具体而言，贝宝的业务最初是围绕针对手机的新加密技术展开的。随着公司开始探索如何将这项技术商业化，它将关注点投向了手机支付，之后又从手机转到掌上电脑Palm Pilot。因为对Palm Pilot的使用案例有些迟疑，公司决定同时支持邮件系统支付，并且将两者都推向市场，看哪一个能吸引更多用户。2000年1月，两种支付方式都拥有差不多1.2万名用户。然而截至2000年9月，邮件系统拥有了差不多400万名用户，而Palm Pilot系统仍然只有1.2万名左右的用户，结果很容易知道应该关注哪个。邮件系统的快速增长主要是因为eBay平台采用了这种支付方式。然而，据里德说，有意思的是，贝宝团队最

初的反应是：“eBay是什么？”但是他们很快意识到，“哦，天呐，这些都是我们的客户”，于是开始优化使用案例。

优兔借用Myspace作者将视频放到MySpace页面上

优兔的创始人（他们更早的时候在贝宝工作）显然将利用已有的平台这堂课记在了心里。

优兔取得的大量增长来源于MySpace用户将优兔的视频嵌入他们的MySpace页面上。实际上，在谷歌以16.5亿美元收购优兔前一个月，彼得·彻宁（当时他是News Corp的首席运营官）就说，有60%~70%的优兔流量来自MySpace。这个数据是有争议的，几乎可以肯定被彼得放大了，但这也说明在优兔早期MySpace对它有多重要。

这不仅仅是一个偶然的驱动合作，很明显其目标是团队的产品发展。我们没法接触到优兔发展早期的产品订单，我们可以观察公司发布的不同产品的通告。在维护博客的最初5个月，这家公司会发布10条博客，每条会突出产品的1~6个新特性（除了其中一条宣布红杉资本向它投资350万美元）。在每条介绍产品新特性的博文中，至少有一点是讲如何使优兔的内容分享变得更容易——所有这些博文中，有两篇是专门讲这个问题的。

今天看来，借用其他平台这个做法可能显而易见，但是要记住，即使视频被嵌入第三方平台播放，优兔仍需为那些视频流提供基础设施。根据GigaOM以优兔和Viacom诉讼案件中公布的数据为基础所做的分析，在优兔上线和它最终被卖给谷歌的这段时间，它花费的1 150万美元中，有大约800万美元是基础设施成本。同样是这份分析报告指出，在卖给谷歌之前的最后一个季度，这部分基础设施成本已经增长到每月100万美元了。

这个策略可行吗

有意思的是，在上述两个案例中，MySpace和eBay也给了优兔和贝宝的竞争对手同样的机会。然而，一旦这两方激活用户并让用户参与它们提供的服务，就不太可能将用户拉回核心平台了。在前面的章节中，我们提到了研究中未经证实的假设，我们讨论了首发优势，但是对互联网商业来说，我想说的是存在一个“首增优势”阻碍后来者的进入。为了说明这一点，贝宝被卖给eBay时，它有大约2/3的交易是在eBay上进行的。

在MySpace和优兔的案例中，转变更具戏剧性。不仅优兔提供的视频超过了MySpace，截至2006年8月，访问优兔的用户数量也超过了MySpace的访问量。

在优兔专心利用MySpace扩大影响力时，作为竞争对手的视频分享网站Revver也没有忽略社交网络。只是最后MySpace屏蔽了Revver，因为这家公司不能在MySpace要求的服务条款范围内运作。具体而言，MySpace不允许第三方在它的平台上播广告。换句话说，像Revver这样的视频公司，不能在嵌入MySpace的视频中播放短广告。所以，MySpace关停了Revver的插件。2008年，LiveUniverse以过低的价格收购Revver的时候，这一点仍然是Revver的挫败点。宣布这场廉价收购时，Revver在一个通告中解释了它表现不佳的原因：

> 2007年伊始，Revver开始表现出能让公司在不久的将来实现利润增长的迹象。2007年1月中旬，允许Revver在MySpace及其他社交网站上发布视频的Revver专有视频播放器，突然在MySpace上停止工作了。对一般用户来说，这看起来好像是Revver嵌入的视频崩溃了。很多用户最终也没明白发生了什么，他们简单地认为这是因为Revver的设计不好，所以转而使用优兔等公司提供的服务。只有一小拨原创内容创作者和Revver用户发现了真相：

> MySpace变成了具有攻击性的捕食者，它封锁和审查所有在它看来有竞争性或者它发现从使用其服务的客户身上赢利的网络服务。

这一点非常重要：你需要在你所借助平台的限定范围内操作。一个最显著的例子可能就是2007—2012年间在推特提供的API（应用程序编程接口）之上建立起来的创业公司。推特的经验使得“这个策略可行吗”成为值得研究的问题。

如果你对背景故事不了解，那么可以参考我在2007年对推特联合创始人比兹·斯通做的一个采访，他谈了推特平台上拥有API开发者的重要性：

> 开放API可能或者可以说无疑是，我们对推特做的最重要的事。首先，它使我们保持提供简单的服务，而且创建简单的API，这样开发者可以在我们的基础上作业，他们可以源源不断地提供比我们所能想到的更好的想法，创造像Twitterrific这样的产品，当时我们的团队很小，不可能做到像该产品那样让用户以优雅的方式刷推特。所以，创造出比网站多出10倍流量的API，对我们来说真的非常重要……

公司开发者和小创业公司持续利用API在推特的平台上开发产品。然而，仅仅几年之后，推特改变了它的API条款，这一举动招来很多批评，并使在它基础上开发的App处境艰难。例如，Mashable描述这次改变像是“扼住了推特第三方App的咽喉……”

反思MySpace、eBay和推特三者的差异，我开始相信借用其他平台的策略是否可行关键在于传递价值，即使在借用的平台之外，你也应该能够传递价值。

爱彼迎增加网站流量的做法堪称利用其他平台实现增长的最佳案例之一。对公司创始人来说，爱彼迎早期的生存方式纯粹是靠大型活动的热闹，后来的增长就需要创造性地利用像Craiglist（美国红火的分类网站）这样的平台。

爱彼迎意识到，当人们想要寻找或发布一条短租信息时，他们会用Craiglist。所以爱彼迎发起了一场拉票活动(注)，它给在Craiglist上发布出租信息的人发送信息，告知出租者他们可以将出租信息公布在网上最大的度假租赁市场之一的爱彼迎上。通过了解客户需求，爱彼迎可以发现找到潜在客户的渠道，然后将房子租给他们。

B2B案例：HubSpot

人们可能很容易认为这个策略仅仅是针对B2C创业公司的，因为所有的例子都是互联网消费。然而，寻找遭遇困境的潜在用户的概念对B2B同样适用。

虽然没有对这家公司做详细研究，但是当下没有比HubSpot更合适的例子来说明这个问题了，它努力发动广告代理机构来助其拓展业务。HubSpot联合创始人及首席执行官布赖恩·哈利根，对《公司》杂志讲述了该公司运用这个渠道的不可思议的高效过程：

> 2008年，我们的一位销售代表带着一个他认为可以给HubSpot带来革命性变化的创意来找我。那时，我们直接销售软件给客户。这位代表——皮特·卡普塔认为，HubSpot应该有一个分销商渠道以拓展商业模式。总的来说，他想要将我们的核心产品卖给第三方，再由第三方将产品卖给它们的客户。

皮特利用晚上和周末来实现这个想法，直到最后，他被从日常销售代表职务中“开除”出来，在HubSpot内部建立了一个小组专门开展这项工作。结果这项工作取得了巨大的成功——皮特在最近的一次采访中说，这项计划“截至2014年6月30日，为公司带来了将近42%的用户，并创造了2014年6月30日之前6个月收入的33%”。

商业发展2.0

回到本章一开始提出的问题：创业公司应该如何思考商业发展问题？

图片分享网站Flickr的创始人卡泰丽娜·费克在几年前创造了一个词——商业发展2.0（Biz Dev 2.0），这个模式不同于以往先达成合作协议且不共享数据的形式，它使得正式合作之前就开始协同合作（特别是通过API实现的协同合作）合法化。如前所述，API允许两个软件程序通过编程的方式实现相互连接。

有趣的是，过去10年越来越多的公司提供开源API，允许别的软件通过这些API与它们的数据和程序进行互动。例如，手机开发商经常利用谷歌地图的API来为自家App用户在谷歌地图的接口上提供他们感兴趣的地址信息（比如饭店、咖啡馆或其他商户信息），而无须用户离开这个App。

回到商业发展2.0，如果你相信潜在用户在别的平台上遭遇困境，而你有一个API可以解决这个问题，这通常是一个验证对方的社群是否具有扩展性的好办法。

如果你的解决方案不是一个软件产品，你可能没有机会进行这个轻量级API驱动的整合。然而，你还是可以寻找简单的办法，在将一切正规化之前，开始和一个已经存在的API进行合作对话。比如，我所投

资的公司中，有一家不能一开始就进行API整合，但是它和市场上的一家战略大公司以合作开展在线教育研讨会的方式建立了重要的合作伙伴关系，在进行正式的深度产品合作之前又进行了分享会。

大多数成功的联姻并非一开始接触就会提出具体的产品计划。同样，多数成功的商业合作关系也不是以承诺长久合作的具体协议开始，而是以几次比较简单的接触开始的。

付诸行动

问题1：你在其他平台上的“边缘情况”或潜在小用户群在哪里？

在你借用这些平台之前，要意识到你的客户中只有一小部分人会在第三方平台上使用你的产品。因此，你需要在你所有能用到的甚至一些比较小的资源范围内，分析客户增长。

分析的重点不在于从其他社群来的个体用户的绝对数目，而是一些更加关键的变量：

- 从该渠道来的用户增长率。
- 该渠道的总体用户基数。
- 该渠道的用户从你的产品或服务中获取的价值。

增长率是重要的，因为一旦另一平台的用户意识到你的方案能解决他们所面临的问题，他们就会以自己的方式告诉他人这一消息，而不需要你再去做市场推广。你可以在之后优化推介进程，但之前应该

有一个有机的以一定百分比为基础的增长速度，尽管增加的绝对数目比较小。

就像前文所说那样，当你评估产品或服务的广义市场时，你也会评估在你考虑的渠道范围内的客户数量。这里的目标是避免去优化那些最终不会给你带来有意义的用户增长的平台。再说一次，评估潜在合作伙伴的增长率是重要的。

最后，你需要保证在你所调研的平台上，潜在客户确实能从你的产品或服务中获取价值。前面所讲到的一些调查你的产品的价值的技巧，也可以用在这里，但是对象必须是从其他平台过来的用户。

问题2：如何使你的产品在其他平台上更好用？

一旦认定要利用的平台，下一步就是要扫除在这个平台上用你的产品或服务时可能会产生的障碍。与下面所讨论的问题相似，你希望减少客户在第三方平台用你的产品时存在的所有问题。

在本章的前面部分，我们讨论了几家公司在产品设计和发展中用到的技巧，从而使减少障碍变得更容易。然而，也别忽视以有用的支持文件或者说明书来帮助用户更容易地开始用你的产品这样一些更加简单的方法。记住这一章前面讲到的，优兔多数早期博文特别关注的是强调产品整合，一些链接直接将用户引向支持文件。

问题3：长期而言，在已经证实了牵引力之后，如何建立正式的合作关系？

强调先进行简单整合而非复杂的谈判，并不能消除一旦你和伙伴平台之间互利共赢的价值呈现之后，跟进并面对面讨论合作关系的重要性。

在你的产品变得对你和另一个平台都有意义之后，最终建立正式的商业伙伴关系是重要的。如何建构最好的合作关系有赖于双方的协定，但一定要勇于创新。

实际上，常常需要一些创新来建立良好的合作关系。随着贝宝成为eBay交易的主要支付平台，两家公司之间的关系非常紧张。贝宝说服eBay允许它参与2002年6月举办的一次展销会。贝宝派了30个人参加这次大会，并尽可能地多派发T恤衫。彼得·蒂尔相信，当eBay看到那么多的重要商户穿着贝宝的T恤衫时，足以证明了贝宝是改变这次大会的一分子。最终的结果是，eBay收购了贝宝。

---

1. 爱彼迎承认这个活动使用了“blackhat”（黑帽技术或非法的技术策略，比如发送Craiglist的广告邮件）。

7 优化算法

> 软件在改变世界。
>
> ——马克·安德森

如果你看看周围，你会发现我们大部分的日常生活都依赖于软件。从优化交通灯设置的等待时间来帮助城市减少交通拥堵，到寻找价格最合适的航班和酒店，然后以历史资料为基础进行预测以帮助顾客决定应该购买还是等待，计算机在辅助人们生活的方方面面。软件创业公司还改变着整个市场，出行市场被优步打乱，酒店住宿领域面临爱彼迎的挑战等。

当想到64%的美国人出行时会随身携带比台式电脑更强大的便携式电脑（手机），我们日常生活的大部分都或多或少与软件相联系这件事就很清楚了。

总的来说，软件普遍存在已经成为一个重要趋势，这一章要讨论的重点在于，由软件运算自动做出的购买决定在不断增加。“算法”这个以往只用于计算机科学和数学的术语，已经静悄悄地进入了普通人的词汇表，并在经历了奈飞（Netflix，美国一家在线影片租赁提供商）的挑战后，成为被广泛应用的词汇。

一开始奈飞上不同用户的租赁历史和评价都是匿名的。这家公司向一些软件工程师团队提出挑战，希望他们能提供更好的算法，以更加精确的推荐信息帮助奈飞用户获得他们可能喜欢的电影。

这次挑战获得主要媒体的报道，包括《连线》《华尔街日报》《纽约时报》等，而且之后还在至少两本《纽约时报》推荐畅销书——《维基经济学》和《魔鬼经济学》中进行了讨论。突然之间，好像所有人都对计算机算法有了一些粗略的了解。

提醒一下，奈飞运用这个算法在对用户观影历史和评价行为进行分析的基础上，为用户提供了个性化的电影推荐。比如，一位用户最近观看并评价了8部电影。8部影片中的4部可能属于“浪漫喜剧”，其余4部可能刚好都属于“动作片”范畴。当观察这名用户的评分时，可能会发现这位用户明显更喜欢动作片，因为动作类影片几乎都得到了4星到5星的评分，而浪漫喜剧类则普遍只得到1颗星。基于这些评分，明确可以推测这位观看并评价了这几部电影的用户更喜欢动作类电影。然而，显然动作类电影数量太多了，根据这些信息还不足以得出这位观影者最喜欢的电影推荐列表。

因此，计算机算法会将更多电影的细节纳入考虑，比如电影主演是谁。尽管这些细节在进一步接近观影者的喜好，但这还是不足以对一个人的喜好做出判断并给出合适的推荐结果。所以，奈飞和其他相似的服务商运用了一个名为协同过滤的算法，这个算法可以对数据库中对相似电影做了评价的用户进行分析，将这些与你有相似喜好的用户看过而你还没看过的电影推荐给你。即使你没有在奈飞上有过这种体验，你可能在亚马逊上遇到过，它们用协同过滤的办法向你推荐那些与你有相似购物倾向的人购买的产品。

虽然这个办法从概念上来讲很容易理解，但在现实中用它为数百万用户提供推荐并非易事。正因如此，2006年，奈飞再次向计算机科学家们提出挑战，寻求一个能将其现有的推荐算法性能提升至少10%的解决方案。作为回报，它会向获胜团队支付100万美元。

在竞赛的第一年，超过20 000个团队进行了尝试，其中2 000多个团队实际提交了方案。在第一年年底，没有一支团队实现提升10%的目

标，但奈飞向领先的那支队伍给予50 000美元进步奖，并重新启动新一轮竞赛。2009年9月，最终有一支7人团队实现了目标，而这是在经过3年时间、超过5 600个不同团队提出改进方案之后的事了。

有一件有趣的逸事很多人不知道：奈飞从来没有全力开发那个获胜的算法。获胜的算法在实验室的表现当然更佳，但是奈飞给出的解释是，“彼时对改进奈飞个性化推荐的关注已经转移到了另一个层面”。接着，他们会多方面描述这种转变，包括“这些年来我们发现，提供融合推荐使得奈飞更加个性化，对用户有很大的价值”。换句话说，他们对运用算法做一个电影预测列表的关注已经转向将算法融合到整个服务层面。

现在我来告诉你，为什么我要花这么大的精力来解释算法是什么。我们研究的公司中，有很多刚开始开展业务的公司明显表现出能利用一个软件所依托的算法来促进它们被潜在用户发现的特点。这比简单相信一个算法来做出一个好的推荐更好，创业公司很积极地在结果上“做游戏”，它们通过优化自己产品的某些特性向用户传递它们有异于竞争对手的独特特点。

有时候，用户在文本框中输入关键字，然后搜索算法会找到与关键字匹配的“最佳”搜索结果。最常见的例子是谷歌或亚马逊的搜索结果。更近一段时间，这些推荐完全是根据个人喜好以及（或者）仅仅是根据受欢迎程度进行的自动推荐。基于受欢迎程度进行推荐几乎覆盖从应用商店到社交新闻聚合网站如Digg和Reddit在内的所有门类。

用于划分优先顺序的数学法则被称为计算机算法。在最简单的层面，它们只是用计算机语言写下的一套基于输入产生相关输出的指令。如上所述，这些输入可以是明确的信息，比如用户输入的关键字，或者更模糊的行为，比如用户以及相似用户浏览过或者购买过的商品条目。

所有人都需要关心算法

后面我们会再举一些例子。但是，有些人可能会觉得这条建议只适合软件公司。我相信所有的商业公司都需要将这个技巧谨记在心。算法结果的排列方式影响所有餐馆、酒吧、咖啡馆等地区商业。比如，如果你在亚特兰大市拥有一家日式料理店，你会竭尽所能想要了解如何在一个潜在客户搜索“亚特兰大附近的日料”时，你的餐馆能出现在谷歌搜索结果的第一位。

由于大多数用户只看搜索结果的前几项，排名相差几位差别会很大。在线广告网络公司Chitika最近的一份研究表明，32.5%的网络流量会集中在谷歌搜索中最靠前的几家商户，其中60%会流向排名前三的机构。

你会发现来自谷歌算法的搜索结果对线上餐厅或者其他商业的影响有多大。然而不仅仅是搜索结果。像Yelp（点评应用）一样的手机应用也变成了一种发现本地商户的流行方法。几年之前，哈佛商学院教授迈克尔·卢卡试图量化餐厅平均评级提升带来的影响。他搜集了西雅图市、华盛顿市所有餐厅2003—2009年之间的信息，专门研究了它们在Yelp上的评价和收入。经过分析之后，他发现：

> Yelp评价提升一颗星，餐厅收入增加5%~9%。然而，Yelp并非对所有餐厅都有用。那些在品牌推广方面已经投入重金的连锁餐厅，不受Yelp评级变化的影响。这表明，在互联网时代，用户评价带来了一种新的认知方法，而且迅速成为传统评价形式的替代品。

换句话说，如果你有数百万美元的投资用于品牌宣传，你可能不需要如此担心网友评价。但是，如果你没有那部分预算或者想更明智

地去花那笔钱，作为一家地方餐厅，按照Yelp的游戏规则来获取好评，可以让你在品牌推广的路上比别人更胜一筹。

亚特兰大市那家日料店的老板可能不知道卢卡教授的研究，但越来越多的迹象表明，一个更积极的Yelp评价可以给餐厅带来盈利，且让潜在客户更容易找到餐厅。基于此，她可以很骄傲地打出“Yelp好评餐厅”的标签来刺激顾客给出五星好评，从而进一步影响Yelp算法下的排名结果。这些标签是小商家可以根据推荐算法采取行动，帮助自己成为更受欢迎的餐厅的很好的案例。

我不知道5年前有多少餐厅或者咖啡馆的老板能想到自己有朝一日会为优化软件算法的结果而担心？我敢说，很少。如今，一个好的Yelp评分与一个不好的评分，意味着一家生意蒸蒸日上，一家只能赖以糊口，这就是差别。

在我们研究的最近开办的这些公司中，有很多利用算法为公司获取优势的不错案例，敏特可能是运用这一技巧表现最佳的公司。考虑到优化算法是一个相对较新的趋势，而敏特公司的创始人在创办敏特之前有过算法领域的工作经验，它表现优秀可能并不奇怪。

敏特

需要提示一下，敏特在两年内用户数增加到150万，之后以1.7亿美元卖给了财捷集团。敏特所在的市场有无数竞争者，包括比它早一年成立的在线理财平台维萨博，其中有些背后有实力雄厚的大银行或风险投资公司支持。

同时，在敏特开展业务的市场中，大多数人并不是很乐意谈论个人理财问题。为了在这个拥挤而富有挑战的市场中脱颖而出，敏特在市场营销方面进行了有创意的尝试，并利用三种不同的推荐算法来驱

动认知度和吸引客户，包括：谷歌搜索结果、社交新闻聚合以及iTunes应用商店。在每个情况下，敏特都战略性地根据这几个平台的算法优化自己的运营策略。

敏特的谷歌策略

在搞清楚如何优化谷歌搜索结果之后，敏特意识到人们并非去谷歌寻找“个人财务软件”。相反，敏特认为人们更可能用和他们遇到的问题相近的词语，像“财产帮助”（money help）。如图7－1的量化图所示，根据谷歌的搜索趋势统计，实际上，搜索后者的概率是搜索前者的4倍。

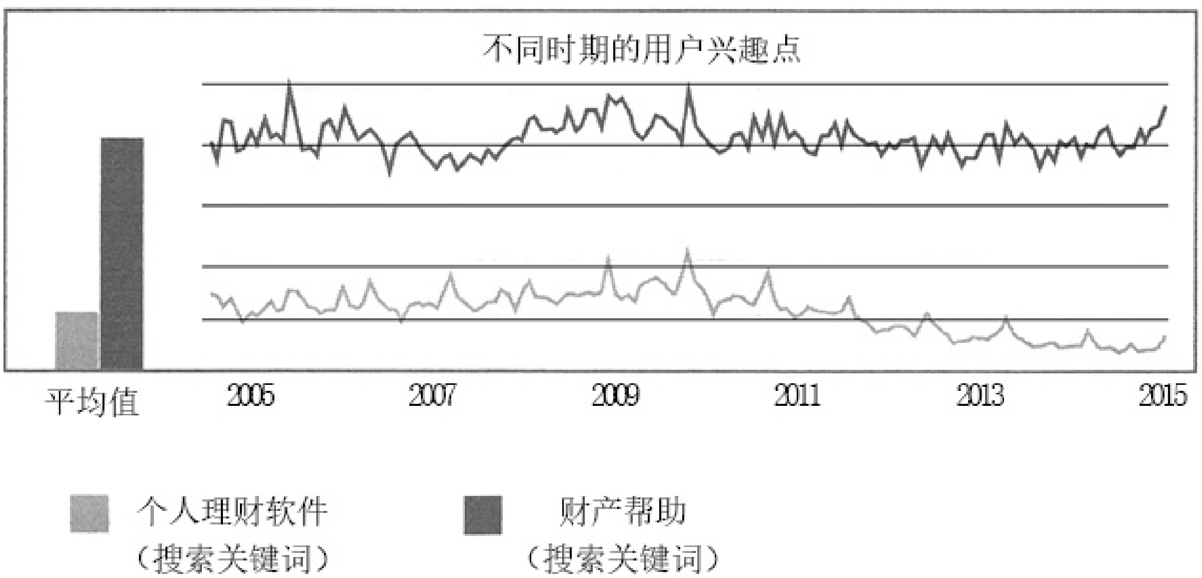


图7–1 谷歌搜索关键词比较

敏特在推出预算管理软件之前很早就创建了一个财务建议博客。当人们搜索这方面的信息时，就会发现有关预算管理的有用内容和由个人撰写的理财文章，这些文章由敏特团队的成员撰写，旨在鼓励读者整顿自己的财务状况。这些文章对客户有用，同时也是将他们引向敏特服务的重要线索。

有必要指出这些文章确实是有用的。当敏特采取措施来写与用户搜索的那些题目相关的文章时，这家公司也保证了这些文章对访客是有帮助的，不管他们最终会不会成为敏特的用户。

随着人们对提升网站知名度进程的研究，在搜索引擎优化技巧中出现了所谓黑帽与白帽的区分。黑帽技巧仅仅是为了获取流量，它会在内容相关性方面误导用户，用户最终会对搜索结果失望。谷歌等公司过去几年一直在努力阻止这些技巧发挥效用。暂且不论这些技巧的伦理问题，我想指出的是，在很多案例中，对算法进行微小的改变最终能在一夜之间摧毁这些技巧，从而使其成为令人怀疑而脆弱的策略。

然后，还有上述敏特参与的行为，在这个案例中，这家公司仅仅是努力确保其相关内容易于被搜索到。这被称为白帽优化，这种搜索在很多商业机构看来是其商业的核心，值得投资。

病毒式传播

敏特的博客成了在线个人理财博客中排名最靠前的一个。敏特前首席设计师贾森·普托尔蒂对互联网分析提供商KISS Metrics说：“我们的App不具有很强的病毒式传播特性，但是我们的内容有。”

实际上，敏特的内容太具有病毒式传播特性了，以至它会被分享到Digg以及Reddit等社交新闻聚合网站上。如果你对上述站点不熟悉，那么，这些站点背后的创意是，用户将在网上发现的文章提交到站点，由站点的其他用户对文章进行投票。按照文章发布时间及得票多少进行推算后，最受欢迎的文章会出现在网站的首页。

每月有超过1.7亿的个人用户访问Reddit，一篇能最终在其首页出现的文章对流量的贡献是很重要的。在敏特团队发现这个流量来源

后，他们开始研究那些传播效果好的内容，并创造出更多相似的内容。

在这些站点传播力最强的内容类型之一是所谓的信息图或复杂信息的视觉化表达内容。斯图·兰吉尔，在财捷集团收购敏特时任敏特的市场营销总监，意识到这类文章带来的流量是普通文本内容的30倍。他坚信信息图类的内容是获得用户的最佳方法，在离开财捷集团之后，他成了专门制作信息图类的互联网公司Visual.ly的联合创始人及首席执行官。

前期市场推广

如前所述，敏特在推出理财服务之前先开始做理财博客。这家公司利用博客的人气招募来2万多名用户做敏特推出的网络应用的测试员。没想到需求很大，敏特的系统根本不足以支撑2万名用户。于是，敏特发挥了自己的创意，要求那些想要获得优先试用权的人在自己的博客或其他社交媒体资料上贴出“我想试用敏特”的标签，这一举动使得敏特的博客内容排名更靠前（因为谷歌测试相关度最重要的标准之一就是“入站链接”或链接到该站点的网站数量），而且为这家公司带来了更多“粉丝”，因为潜在用户通过访问贴有广告的“粉丝”的页面发现了敏特的服务。

那些贴了“我想试用敏特”标签的用户被给予了优先试用的资格。因为内容做得很成功，当敏特推出其理财服务时，它的流量在一开始就比同期所有其他个人理财网站的流量总和还要多。

敏特的iPhone App

坚持研究后续可能为你带来用户的平台，并关注某个平台的用户是如何发现新产品的，也很重要。例如，敏特最初只提供网络服务。

但在2008年年中，iPhone推出一年多以后，敏特开始开发手机战略。

敏特产品副总监亚伦·福思说，当时进军手机市场并不是一个显而易见的选择，因为那时敏特的所有收入都来自访问敏特网站的个人用户。然而，几年之后，20%的用户只通过手机访问敏特，大多数人都将敏特账户和手机绑定。

当敏特决定推出手机应用时，受资源所限，最初只做了iOS平台的App。（不到一年，在被财捷集团收购以后，这家公司又推出了安卓App。）

在西南偏南大会上的一次演讲中，亚伦对外宣称他们预先的目标是成为自由金融领域排名前三的App——认识到了排名靠前对成功的重要性，就像之前说谷歌搜索结果靠前对成功的重要性一样。敏特成功创造了一个最受欢迎的App，它的确带来了重要的新用户。截至2011年，20%的注册用户都来源于手机App，多数用户将账户与手机绑定。

由此得出关于这一进程的一个重要结论：你需要始终对即将到来的、能分配流量的新一代算法抱有期待。在多数情况下，如果你找到一个平台并在“所有人”都知道它之前开始优化进程，你就有很多机会来推动突破性增长战略。例如，今天试图优化谷歌搜索结果的过程要比几年前难很多。但是，今天有些新的平台和早期搜索引擎的优化看起来更像。

爱彼迎

敏特以超出服务项目的内容为用户创造价值的做法是诠释如何根据自己所需，利用不同推荐算法的极佳案例，此外还有许多其他案例。我们的研究中还有另外一个最近比较成功的案例是爱彼迎。

在eBay从事了10年搜索引擎优化统筹工作之后，丹尼斯·古德戈博加入爱彼迎担任类似职位。他对《公司》杂志说，作为对搜索结果质量优劣负责的人，他既关注“从技术上完善日常搜索引擎优化，也关注长期战略问题，包括内容项目”。

有一项长期内容项目是围绕柏林墙倒塌25周年展开的。2012年5月，一位名叫凯瑟琳的爱彼迎客人寄来一封信，讲述了她和父亲通过爱彼迎在柏林居住期间发生的故事。

丹尼斯说：

> 约尔格在冷战期间是联邦德国的一名边境战士，但在联邦德国和民主德国合并前就搬去了丹麦。他一直没有从边境战士的经历中走出来，在他的脑海中对德国一直有偏见。在柏林住爱彼迎的时候，他们遇到了卡伊，也是边境战士，只不过属于民主德国一边。遇见卡伊并听他讲述与自己相似的经历，帮助约尔格克服了对德国的心魔，扫除了一直存在于他脑海中的障碍和偏见。

当柏林墙倒塌25周年到来的时候，丹尼斯的团队将这个故事做成视频放在优兔上，视频发布4天后，播放量就达到了200万次。现在这个视频的播放量已经达到580万次。它成了25周年更大活动的支柱。爱彼迎还举办了活动，创建了一个微网站来播放这个短片和采访，并购买了电视广告位。

领英

在第一次去见一个人之前，或者设法认识一个人的时候，很多人可能会去谷歌搜索这个人的相关信息。领英决定完善会员的个人信息

页，这样当有人搜索这个人的信息时，他的页面就会在搜索结果中比较靠前的位置，从而提升领英的知名度。

2006年2月，领英发布大约三年之后，公司开始利用公众的这种行为，开发新的功能，称为“公众资料”，这部分资料允许会员将领英上的部分资料公布给所有人看，包括那些和他们没有联系的人。领英网站上发布的一条历史消息宣称：“随着公众资料的发布，领英开始对载入的职业资料享有所有权。”

这当然是真的，但是将资料公开也让那些在寻找他人资料时第一次发现领英的人认识了这项服务。还有一点需要指出，因为领英直到拥有了几百万的会员之后才推出公众资料的功能，该功能一经推出，当有人搜索时，它立马在搜索页面排到很靠前的位置。

警示故事：Spoke

Spoke试图尝试类似的做法，但是它在更早的阶段做了这件事情，而且在抓取用户信息以增加人气时，没有取得用户的同意。虽然它的做法对提升知名度来说是一个不错的主意，不幸的是取得的知名度并非它希望的那种。

由此导致的结果是产生了很多信息不精准的页面，而且一些人开始担心Spoke的做法存在侵犯隐私权问题。结果是，Spoke得到了负面评价和人们对其侵犯隐私权的担心。Spoke首先应该关心的是，在发掘利用其他平台实现增长这一技巧之前，像领英一样专心打造极佳的初次互动体验。

付诸实践

问题1：今天有哪些资源可以用来提升知名度？

理解那些对你影响最大的算法，然后寻找算法背后的规则。或者换种说法，搞清楚今天你的产品如何能找到用户。

或许你是一家餐馆的所有者，那么，你可能想要花时间去了解Yelp以及它如何影响你的生意，你能采取什么措施来利用它。或者，你经营的是一家新的创业公司，正在努力提升知名度。理解Hacker News、Digg以及Reddit等社交新闻聚合网站如何帮助人们发现你的产品，或许是一个不错的起点。

重点是，即使用户没有搜索你的产品，你也要考虑他们会在哪里和你的产品相遇，然后考虑如何使他们遇到你产品的概率尽可能大。为了做到这一点，你就要研究离你最近的推荐平台或推荐算法。还有，如我们在前文讨论的，记得去关注新出现的平台。

问题2：如何解构这些算法？

这可能比较难，为避免垃圾邮件发送者利用黑帽技巧破坏相关的搜索结果，大多数公司不会将算法的全部细节公布出来。

然而，几乎所有流行的推荐算法，都会有针对性的博文或者专家提供分析观点让你了解系统是如何运行的。这些公司通常自己也会直接提供关于算法的一些观点，即使不是全部，至少也是有用的线索。

以谷歌为例，有为数众多的会议、书籍和博客详细解读它的算法如何运作，以及将来会怎么变化。尽管谷歌一般每年会对算法做出500~600次改变，但这家公司每年只进行几次主要的更改。通常情况下，谷歌至少也会将这些改变的一部分提前对外公布，由于这些改变对太多商业有影响，媒体也会对此进行深入分析。

如果你还是搞不清排名系统如何运作，你也可以观察类似的顶级商业机构在怎么做。例如，看苹果的应用商店，看那些排名靠前的App用了哪些比较容易记忆的名字和描述。

问题3：如何根据算法优化产品性能？

根据对算法如何工作的最新理解，你可以将注意力转向理解你的客户可能以什么样的行为来发现你的产品。

算法会推荐你的产品（通常还有竞争对手的产品）给你的潜在客户，你需要理解什么行为会触发这种推荐。例如，它们用的什么关键词？它们从哪里找到你的？除了你出售的东西之外，还有什么类型的内容它们可能会觉得有价值？

想想敏特或领英：它们发现理想的潜在用户很可能不是要找个人财务管理软件或者一个职业信息网页，而是可能在找财务方面的建议或者他们准备去见的人的资料。在此基础上，这两家公司采取了不同的方法去提升自己的发现能力。在敏特的案例中，它创作了大量与个人财务管理相关的文章，这些内容更可能与潜在用户的需求一致，因此更容易被搜索到。在领英的案例中，这家公司实际上利用了已有会员的资料，通过优化使其在搜索结果中排名靠前。

快速迭代是关键。既然不打算花很多钱做静态广告，那么你可以尝试很多其他方法。比如给那些在社交媒体上为你“点赞”或推广的老主顾打折券，或者用博客、视频、新闻推广等玩法。可能性真的仅仅受限于你的创造力。

优化推荐算法并不需要你是一个技术天才。像敏特一样，你可以简单地通过将有质量的写作分享到你最喜欢的网站上来吸引流量！

问题4：如何像出版商一样思考？

正如我们所见，多数推荐算法只是想通过推荐好的东西来博取用户开心。被推荐的最好方法是有一个好的产品——假设你已经满足了本书第一部分讲到的前提条件，这一点是毋庸置疑的。

一个让人谈论你的简单方法是，你有好的内容能为用户或者客户提供价值，不必非要有广告，但要联系到你在解决的问题。一个比较有用的办法是，挑战自己以及你的同事，想象你们是某本杂志或者专为你的潜在客户制作的线上出版物的编辑团队。在上述案例中，比如，爱彼迎是一本线上旅游杂志，敏特是个人财务站点出版商。想象编辑们会创造什么内容以及如何将这些内容整合到网站的内容策略中，这些会对你有帮助。

有必要指出，爱彼迎将这个方法用到了极致：2014年11月，它发布了一份季刊印刷杂志《菠萝》。《纽约时报》如此描述这本杂志：

> 这本杂志的2014冬季版有128页，没有任何广告，包含了受爱彼迎房主与房客欢迎的三个城市的特写：旧金山，公司总部所在地；英国伦敦；韩国首尔。
>
> 在导语中，这本杂志说它的目标是："探索我们的基本价值主张：分享、社群与归属"，以及"鼓舞和激励探险，不仅在我们所介绍的城市，还有读者们身处其中的任何地方"。

我并不是要推荐从做纸质杂志开始（记住，爱彼迎的杂志是在它创建6年之后才发布的），但它的确强调了将内容作为战略的一部分是多么重要。爱彼迎的首席营销官乔纳森·门登霍尔在谈到之前提到的柏林墙倒塌25周年活动时，对整体的内容策略进行了阐释：

如今，好的内容和故事对任何品牌都很重要……作为一个社群驱动的公司，我们不想只谈论自己的产品，相反，在任何活动中，我们都希望将社群放在最前面以及中心位置。

任何品牌都可以思考如何用类似的故事技巧使自己受益。

8 病毒式增长：测试与优化

> 熟人推荐是最可信的市场营销方法。
>
> ——尼尔森

我刚搬到纽约时，生活比较拮据。大家可能都听说过，纽约是个生活成本很高的城市，所以我想让房租尽可能低。找了很久之后，我最终住在了百老汇和阿姆斯特丹剧院之间109街的一个公寓。最近我回去了一趟，发现那个地方完全变了样儿，虽然它离哥伦比亚大学入口只有几个街区的距离，但那时候我几乎是那栋楼里（甚至可能是那个街区）唯一一个母语是英语的人。

我喜欢那个社区，那时候我花几美元买两提六瓶装的啤酒，用一下午的时间，就和在那栋楼门口玩多米诺骨牌的四个波多黎各老先生成了朋友。这个交易很划算，因为他们总会关照我，在我住那儿的两年，他们几乎担负起了门卫职责。

一周中会有几次，他们中的一个人将我拉到一边，向我推荐他最近发现的好用的新玩意儿。推荐内容从新出的好啤酒，到新开的墨西哥玉米饼小店，再到儿子送的电子产品，无所不包。每次他都很快将新东西推荐给我，而我也会常常接受他的推荐。

这就是这章要讲的主要内容。

当要推广一款新产品或者一项新服务时，

现有顾客可能会是最重要的增长引擎之一。

最重要的是，这不是新事物。早在马克·扎克伯格出生之前，顾客就是重要的引流媒介。然而，我们的生活通过数字方式日益紧密地联系在一起，这个事实创造了以下可能性：

- 减少顾客推荐时最有可能存在的障碍；
- 明确不同互动方式的效率以便增加分享。

数学

第二点，数学实际上非常直接，值得我们快速回顾一下。

测算产品或者服务在赢得推荐方面的效率的数学模型通常被称为病毒系数。

我看过的关于这一主题的大多数文章，用的主要都是简单计算模型，在这一模型中，新用户发出的邀请数量（通常用变量i来表示）要乘以邀请数的转化率（$conv\ \%$）。

病毒系数用k来计算，所以公式是：

$$k = i \times conv\ \%$$

当k值大于1时，就可以自动实现病毒式增长。换句话说，每增加一个用户，这个用户就可以再带来至少一名用户。

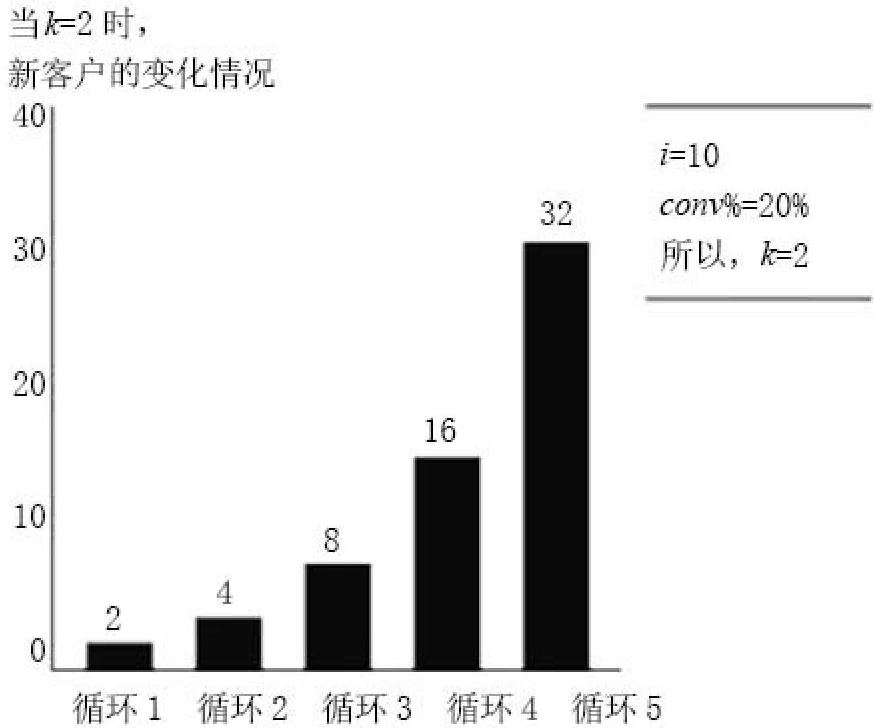


图8–1 推荐效应检测

它带来一个明显问题：病毒系数达到多少才算好？答案可能不太令人满意，但确实得看情况。

对于有些产品——那些需要庞大的注册用户而不需要支付用户扩张成本的产品——病毒系数要比1大很多。这里需要指出的是，病毒系数大于1时，每个注册用户会带来至少1名用户，其结果将是实现永久性增长。

在其他情况下，病毒系数达到0.5也是可以的，因为可以通过其他有成本的用户扩张方式来作为补充——市场营销或者销售，这种情况下推荐只是作为降低扩张成本的一个补充。

无论哪种情况，通过长期追踪一组人来检测病毒系数的变化，并以迭代的方式对其进行优化都是有用的。

稍复杂一些的模型

正如戴维·斯科克（由连续创业者转为风险投资人）在他的博客上指出的，上文讨论的简单模型仅关注一个重要方面。它没有将新用户在多长时间内发出更多邀请纳入考虑。为了弥补这方面的疏忽，戴维引入了一个新变量：循环周期（cycle time，用ct表示）。ct对于k的影响很大——具体而言，它使得k在任何时间点（t）得到t/ct次幂的放大效应。

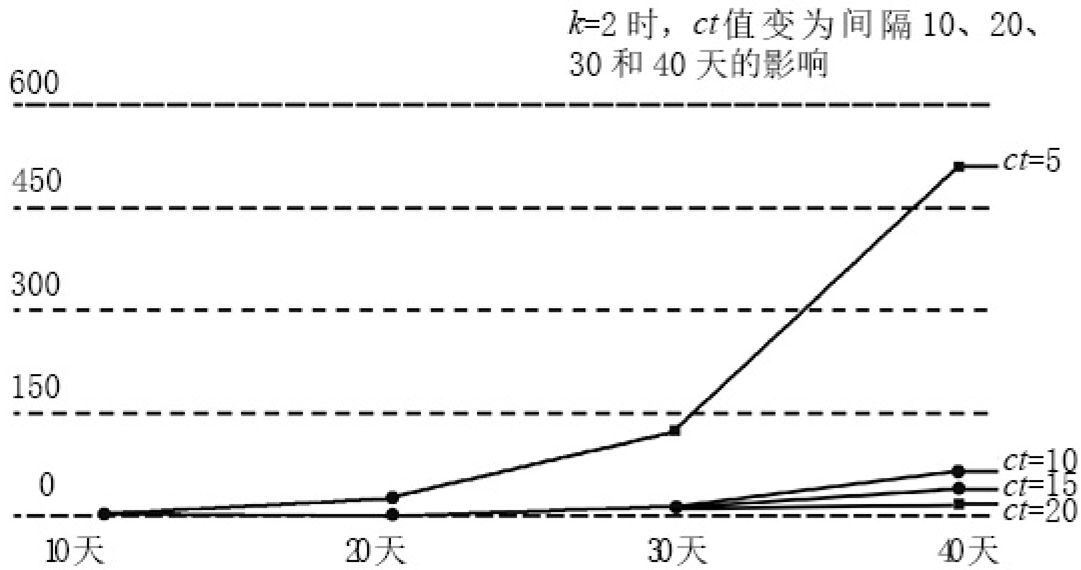


图8–2 循环周期缩短的影响

回到第一个例子，当病毒系数等于2，循环周期分别是5、10、15和20天的情况下，增长效应会有什么变化。

可以看出，循环周期缩短的影响是巨大的。40天之后，循环周期分别为5天和10天，用户量增长差异是511与31。随着时间的推移，差异会越来越大。

技巧考量

假设以此模型为基础，关键的问题是：如何缩短循环周期，增加邀请数量和提升转化率？

我认为提高转化率的关键是不断重申用户初次互动体验的重要性。然而，要保证运用数据提升转化率，而非沉溺于局部最大值（我们会在下一章详细讨论数据问题）。

通过案例回顾我们发现，一些增加邀请数（i）和缩短循环周期（ct）的策略是重合的。

1.寻找由用户为非用户提供的内容，使其便于分享

如前文所述，优兔高速增长的早期催化剂是它以多种方式利用MySpace平台的能力。当然，一开始的关键因素是，MySpace作者想拥有将优兔视频上传到各自站点的能力。接下来，也是与本章直接相关的一点是，让其他那些在访问已经加载了优兔视频链接的MySpace作者了解到，他们也可以这么做。

虽然MySpace不再如起初一样受欢迎，但这条原则仍在其他各类社交平台得到应用。如图8－3所示，在每条优兔视频下面，有一个分享选项，可以通过简单的点击，将视频分享到13个第三方平台上。

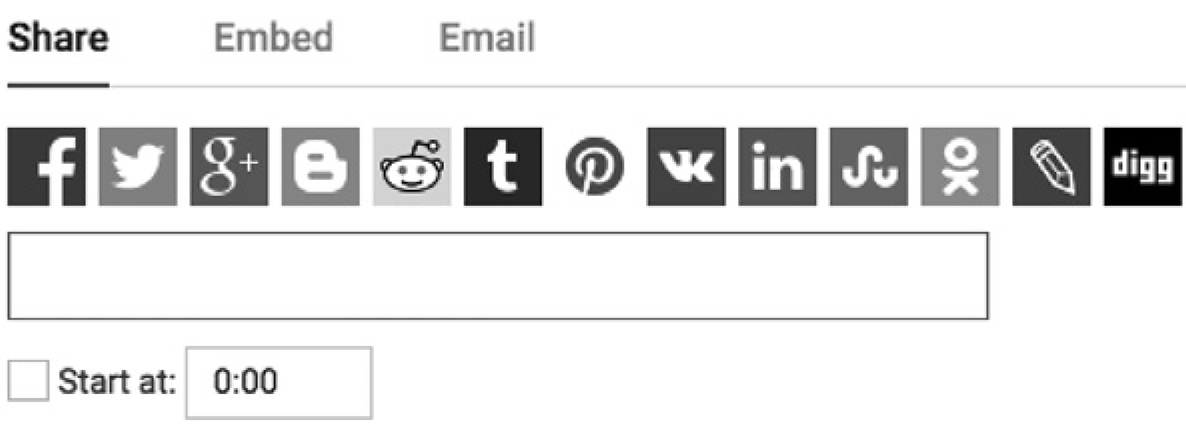


图8–3 优兔分享选项截图

Hotmail运用了同样的方法，只做了些许改变，它在每封要发出的邮件底部增加了一条备注。默认签名下方，有一条信息说明邮件是由Hotmail账户发出的，以及一个向接收者提供的免费注册Hotmail账户的链接。

这个策略取得了令人难以置信的成功，并使Hotmail成为第一批实现病毒式增长的互联网公司之一。实际上，早期投资者史蒂夫·贾维森在他开设的风险投资公司的网站上写了一篇文章，阐述这种营销技巧的力量。他谈到Hotmail：

> 在每个Hotmail用户发出的出站消息中包含了一个可点击的URL（统一资源定位器）链接，以推广其网页版邮箱。这其中包含着一个病毒营销的关键要素：只要用其产品，每个客户就会变成它非自愿的销售人员。

史蒂夫将Hotmail所用技巧与其竞争对手Juno进行对比（我们对这两家公司都进行了分析），通过比较两家的营销预算发现，Hotmail在18个月的时间里，用5万美元的市场营销预算，收获了1 200万名用户，而Juno通过传统广告方式，用2 000万美元预算，收获的用户数量却比Hotmail少很多。

Hotmail在当时实现的增长没人能预料到，这家公司成了第一个伟大的案例，它证明在互联网产品应用障碍减少的情况下，一个产品实现病毒式扩散变得多么容易。

2.通过现金或者奖金奖励用户

众所周知，在平台建立之初，贝宝会分别奖励10美元给新注册用户及邀请来这位用户的用户。虽然有人破坏系统游戏规则（人们通过创建多个邮箱进行注册和邀请，使得每个账户能获得超过20美元的收

入），但这种策略确实催化了公司早期的增长，正如联合创始人彼得·蒂尔在《从0到1》中所述：

> 在贝宝平台上，我们的初始用户只有24人，这些人都在贝宝工作。通过打横幅广告的方式来获取用户，已经被证明成本太高了。然而，直接给注册用户发钱，在他们邀请朋友注册后，给他们更多钱，这个方式让我们实现了显著增长。运用这个策略，每增加一个用户要耗费20美元，但它也带给我们7%的日增长率，这意味着每10天我们的用户数几乎翻一番。四五个月之后，我们拥有了众多用户，以及一个实实在在的机会来通过为用户提供小额转账服务，创建一家伟大的公司，这个服务带来的收益远超过我们为增加用户付出的成本。

更近的一个用现金奖励用户的案例应该是Dropbox。这家公司创始人兼首席执行官德鲁·休斯敦在2010年的一次演讲中，证明他们用了贝宝的推荐计划来激励口碑营销，最终推动了Dropbox的病毒式增长。作为背景信息，需要指出的是，在2008年9月产品上市之后，这家公司尝试了很多传统营销技巧来增加用户，包括开展公关活动，在谷歌上投放按点击收费的广告等。不幸的是，德鲁说，一个99美元的产品需要233~388美元的客户营销费，这显然是不可持续的。然而，Dropbox的核心客户确实喜欢它们的产品，他们将此告知了朋友。这一点是这家公司后来出现14个月“显灵期”的关键，它们通过物质奖励——以扩大免费容量的方式——给那些注册之后分享文档以及接受朋友分享文档的人，来优化增长。这个优化的新推荐计划推出后，带来了60%的新增注册用户，以及“15%~20%的持续月增长率”。

3.为最有价值的用户优化服务

不管用哪种数学模型看上述所说的病毒系数，所有顾客平均值很容易会误导你的判断。你常常需要回顾运算过程并对具体的部分做出优化。例如，通常情况下你最忠实的用户也是推荐新用户最多的人。考虑到这一点，有时候你需要考虑引入帮助最有价值的用户优化体验的功能，尽量简化初始互动。

有很多案例教你如何实现这一目标，但我个人最喜欢的是Facebook推出的News Feed（动态信息）。2006年9月最初发布后，Facebook对其互动功能进行常规改进，但News Feed这个开创性改变引入了将按照时间逆向排序的更新推送给那些在Facebook上彼此有联系的人。这个功能RSS（简易信息聚合）阅读器等服务都用过，它允许用户推送博客及其他媒体网站最新发布的内容，Facebook的News Feed可以说带来了社交网络更新标准交互范式的到来。

不幸的是，彼时那并非是Facebook上约800万名学生用户群平时想要分享的内容。他们中很多人很快决定，以组团抗议的形式，让Facebook了解到他们对此的不满。《时代周刊》在这一功能推出的那周发表了一篇文章讲述了这件事：

> 从周二开始（新功能推出的那天），Facebook上就出现了几个反对News Feed的小组。最大的一组有28.4万名成员，叫作“反对Facebook News Feed的学生（向Facebook的官方请愿）。”这个小组由本·帕尔于早上创建，他是西北大学的大三学生，登录Facebook发现这个功能后感觉很厌恶。帕尔迅速发起了一次会议并创建了一个小组，将这件事告知几个朋友后，他就离开了电脑。几个小时后，他回到电脑前发现成员已经达到1.3万人，而且一整天都在平稳增长，到下午2点，人数飙升到10万——这个时候，帕尔宣告成员募集结束。

有意思的是，Facebook上一个小组成员在没有广告、没有任何推广的情况下快速增长的事实，很好地展现了Facebook上新的“基于动态”的互动多么有效。无须搜索帕尔的个人资料来寻找他创建的小组，每个加入这个小组的人会迅速将小组的动态以动态信息的形式发送给各自的朋友。这使得Facebook的News Feed小组进一步确信，新的用户界面范式是在正确轨道上的。

4.利用已有联系

人们很容易忽视一个事实，即有时需要让人很快想起他们想要邀请的人到底是谁。因为Facebook以及推特等数字服务中规划了这样的链接，我们发现这个论断是真的。

2004年，只有不到1/4的领英新用户会写下朋友的电子邮件地址，邀请他们加入社交网络。这明显严重限制了社交网络的扩张。所以领英团队创建了一个办公软件Outlook插件，它会自动检查新用户的联系方式以备发出潜在的邀请。这项功能非常受欢迎，7%的新用户用到了这项功能，由此新用户发出的邀请数量也提升了30%。

人们很容易想到领英、Facebook以及推特等平台上的社交联系，但这项功能是一个很好的提醒，即在那些不很明显的数字存储器，比如电子邮件、电话地址簿上，还有很多社交联系。

付诸实践

问题1：如何使邀请其他用户的行为“游戏化”

“游戏化”（gamification）这个术语这几年很流行，《韦氏词典》给它的定义是，“（作为一项任务）在某种东西中增加游戏或者

类似游戏的元素来鼓励参与的过程”。

很多公司一直在努力利用物质激励促销，比如给顾客发兑换券，他们在下次购买东西时，可以凭券兑换免费奖品或者享受打折服务。然而，这类激励10年前就基本成为大多数公司管理咨询顾问的必然推荐。事实上，一个大型分析公司发布了一份报告，指出“全球2 000家公司中70%拥有至少一个游戏化应用”。

这项策略当然可以成为一个必选项，但是我认为，也可以考虑激励顾客做其他事情，特别是，如本章所讲，让他们将产品推荐给认识的人，让那些人也成为你的顾客。

在我们的研究中，这方面做得最好的仍然是领英，许多职业人士都接受过其激励办法。多年以来，这家公司用了很多精彩的办法，激励人们完善个人信息。你可能会记得它的策略，叫作让你的档案“百分之百完善”。这个策略讽刺的地方在于，系统显然根本不知道一个人的完整职业档案是什么样子，但很多人（包括我自己）还是受到鼓动开始完成这项任务，这个案例中还包括创建一个领英档案。最近我登录领英，发现它现在有一个叫作“档案强度”（profile strength）的概念，附带各种不同的评分机制。

问题2：顾客互动数据在讲述什么故事

下一章将会讨论数据对于高速增长型公司的作用，特别是那些明显的且具有情报价值的关键数据。正如本章一开始所讨论的，评定影响顾客推荐活跃度、有效性的关键因素，已经变得越来越容易。关注这样的影响因素，并找机会优化它。

尤其是研究用户和产品的交互数据，来理解那些客户对你提供的服务感到很兴奋，并发出“哇”的惊呼的时刻。这是可以真正激励分

享的时刻，因为当人们得到额外的益处或者被惊艳到的时候他们更容易去分享。

问题3：如果产品本身不具有病毒性，如何创造病毒性内容

我和很多商业领袖讨论过使产品及服务变得更具病毒性的话题，一些人很快向我指出，或者由于目标客户的特点，或者由于产品解决的问题的不同特点，客户不太愿意推荐产品或服务给其他公司。

敏特是这方面一个比较有意思的案例。很多人不太愿意讨论个人财务问题（除了每年元旦，有人会笼统地讨论个人的新年财务计划）。敏特团队意识到，很难让客户向其他人分享财务软件。然而，它最后得出一个见解，即虽然它们的应用不具有病毒性，但是可以创造具有病毒性的内容。所以，你可以问自己这个问题：虽然我的产品不具有病毒性，但是我可以创造什么样具有病毒性的内容？在敏特的案例中，如上一章所述，这个内容是有关帮助个人解决财务问题的文章。

第三部分

实现长期可持续增长的关键要素

建造一栋大楼，不能只关心地上有什么，而是要看地基有多牢固。高速增长的项目也一样，如果没有坚实的地基，它可能会瞬间坍塌。

因为催化事件，一个商业项目可能在市场上一夜成名，但很快又被遗忘。一旦满足了第一部分所讲的4个前提条件，并且用第二部分所讲的策略吸引到核心用户，最后一步就是保证支撑长期增长的坚实基础。

这一部分会讲在我看来对于维持长期可持续快速增长来说很重要的5个关键要素。

内德·伦齐，是我在Birchmere风险投资公司的搭档，也是Cvent公司的董事，我喜欢称其为“11年努力一夜成功”。即使成长迅速，也要花很长时间才能打造一家大公司。公众不知道大多数真正的大楼是什么时候建成的。第二部分指出，有些策略可以用于加速增长和提升公众认知度，接下来几章要讲的是可以用于最终实现可持续增长目标的5个策略。

9 掌握数据而非受数据驱动

不是所有有意义的事情都能被量化，也不是所有能量化的事情都是有意义的。

——阿尔伯特·爱因斯坦

印度在英国殖民统治时期，有一个很有名的传说。政府担心德里的有毒眼镜蛇泛滥，所以提出奖励上交眼镜蛇尸体的人。计划一开始很成功，但是一些有想象力的人开始饲养眼镜蛇，为的就是将它们杀死去领取赏金。当政府意识到这个问题时，停止了这个项目，并且倡议养蛇人放生他们那些新养的“没有价值”的蛇，结果眼镜蛇造成的危险处境最终变得更糟糕。

虽然一些历史学家质疑这一故事的真实性，但它说明了一个道理：人们会不遗余力地优化指标使之对自己有利，因而我们需要搜集信息以评估出真正重要的事情，从而确保指标不会被利用。

进入数字化时代后，生产海量数据已经变得越来越容易。随之而来的是，在所有的执行董事会上，对话都围绕“大数据”带来的机会。2011年麦肯锡的一份报告《大数据：下一个创新、竞争和生产力的前沿》，解释了信息是如何跨越行业无所不在的。

大数据渗透到全球经济的所有部分，像其他的生产力要素，如硬资产、人力资源一样，没有它，很多现代经济活动无法开展。我们预测，2009年，几乎美国经济中的所有部门，每个员工数超过1 000的公司，平均至少有200TB[注]的存储数据（相当于

1999年美国零售商沃尔玛数据存储量的两倍）。有些行业每个公司的平均数据存储量超过1 024TB。将“1 024TB”放在当时的语境中理解，也就是报告发布的时候，它相当于将国会图书馆的所有档案进行数字拷贝，备份4份，还略有空余。多数公司有大量原生数据散落在四处。事实上，现在我们更像是因为被淹没在信息的海洋中而感到匮乏。然而，只是占有数据，和将有用数据从噪声中分离出来以做出明智的决定，这完全是两码事。

问对问题

在开始依靠数据做出决定之前，要确保你问的问题是正确的。关于这一点，20世纪70年代有一个经典的营销案例可以作为参考，它发生在两大可乐巨头之间：可口可乐和百事可乐。

可口可乐一直有一个符号性的瓶子设计，极具辨识度，它也是可口可乐令人羡慕的强大品牌的宣言。百事觉得人们因为喜欢可口可乐的瓶子而更为喜爱可口可乐，于是决定要改变这种状况。1970年，约翰·斯卡利受聘做了百事公司的营销总监。他的第一项任务，就是开发一款有特色的玻璃瓶来与可口可乐的6.5盎司[注]容器竞争。

如果约翰·斯卡利不是一个有创意、有好奇心的人，他肯定会重蹈前任的覆辙走上失败之路：试图设计一款像可口可乐6.5盎司玻璃瓶一样有品牌辨识度的瓶子。他可能会做以下几件事：

1. 设计一款新的6.5盎司瓶子；
2. 进行消费者调查；
3. 发现消费者还是更为喜欢可口可乐的设计；
4. 回到第一步，直到被开除或者换到其他项目。

约翰的确设计了一款新的百事饮料瓶，并将瓶子拿出去进行了消费者调查。当百事送出了更多饮料，并从那些愿意以得到免费百事饮料为交换成为测试者的人那里得到反馈时，约翰发现一件有趣的事情：所有的百事饮料都被喝掉了。

他这时才意识到真正要解决的问题在哪里。斯卡利没去设计新款的6.5盎司瓶子，他觉得设计一个更大号的瓶子或许更有意义，这也避免了在小号可乐市场的激烈竞争。通过这个办法，百事将会提升收益，因为消费者消耗的饮料更多，公司的盈利也会更大，而用更大的瓶子顾客也会得到更多他们想要的。

他发明了2升的饮料瓶。除了让消费者能买到更大量的饮料外，这种瓶子也会更多出现在沃尔玛等超级市场中，因为它是塑料而不是玻璃做的。在这之前，沃尔玛从来不进可乐，因为储存易碎的玻璃制品对它而言存在困难。《商业管理日报》发表的一篇文章提到，时年30岁的斯卡利说服了零售业传奇人物山姆·沃尔顿在沃尔玛销售百事可乐。

> “沃尔顿先生，这是我们的新款包装不易碎的百事饮料，我们认为它很适合在你的超市售卖。”斯卡利说。
>
> 接着他故意让瓶子掉在地上。
>
> 沃尔顿认为这样会搞得一团糟。但当瓶子从地上轻轻弹动，毫无损伤地在地上滚出一段距离之后，沃尔顿惊住了。
>
> “这瓶子是什么做的？”沃尔顿惊喜地问道。
>
> “这是我们最成功的营销活动的开始。”斯卡利说。

有一组矛盾我们会在本章反复强调：掌握数据与数据驱动。最重要的是，要用正确的信息回答正确的问题。

斯卡利用数据帮助自己做决定，但是他没有让数据代替他做决定。他用自己的判断对数据显示给他的事实做出互补。如果他受到数据驱动的话，他可能会走进死胡同，最终只是带来百事饮料销量增加。但是，斯卡利做出了创新，将百事变成了巨头，这也最终帮助他得到了苹果公司首席执行官的职位。（公平地说，你也许记得，他在苹果就没那么成功。）

数据科学的重要性

“大数据”如此流行，无处不在。当你运用数据做一些事时，可能会觉得有压力。确实，为了获得最佳表现，利用数据来形成战略决策目标越来越重要。职场对于大数据的迷恋，已经通过“数据科学”这一新的职位日益火爆这件事，鲜明地显现出来了。

在过去数十年，大多数公司都在热捧数据科学。2012年，《哈佛商业评论》的一篇封面文章反映了业界对数据科学需求的激增，文章题为《数据科学家：21世纪最性感的工作》。

虽然公众对于数据科学家的看法可能是，认为他们是玩弄数据的机器人，但他们的工作远不是每天盯着数据表格看。实际上，任何学科的科学家都需要很多创造性的思考。这种创造力表现在他们分析数据时提出正确问题的能力。一个伟大的数据科学家将能帮助一家公司优化长期愿景和目标，而不是在具体产品的特点上给出微小的改进建议。

领英

最早的两家有“数据科学”功能的公司，刚好也在我们研究的范围：杰夫·哈梅巴赫带领的Facebook和帕蒂尔带领的领英。事实上，

正是哈梅巴赫和帕蒂尔在他们第一次会面时造出了“数据科学家”这个词。

大约三年之后，领英将平台用户数提升到800万，完成了一项了不起的壮举。但是它们面临的真正挑战是，如何利用这些账户。一个前任领英经理将领英的这段经历描述为，“你到了一个会议接待处，却发现自己谁也不认识。所以，只能站在角落喝饮料，或者早早离开”。

乔纳森·戈德曼在斯坦福大学获得物理学博士学位后加入了领英，之后开始对领英平台上的成员数据进行分析。他很快意识到，阻止那些感觉自己谁也不认识的人离开的一个办法是，给他们推荐他们可能认识的人。

解决办法就在数据里。这个功能，后来被称为PYMK（“People You May Know”的首字母缩写，意为“你可能认识的人”），在当时是一项创举。正如帕蒂尔所说：

> 用软件来做这样的推测很容易，即如果詹姆斯认识玛丽，玛丽认识约翰·史密斯，那么詹姆斯也可能认识史密斯。（是的，从概念上讲是容易的，而从图表上来找这样的联系就会变得困难，因为终点会变得越来越远。数据科学家就是来解决这样的问题的。）但想象一下，如果网络上有成千上万个人都叫约翰·史密斯，通过名字来找这样一个人会是什么情形！

现在PYMK这个功能在社交网络上已经非常普遍，戈德曼是发明这项功能的先驱。那时候，他费了很大劲儿才让工程师团队开发出这项功能，因为那时候大家的注意力都放在了扩张上。不过，他确实说服了领英创始人里德·霍夫曼（那时候也是首席执行官）让他进行这项实验，他还利用领英网站上的广告位来推荐PYMK功能。结果反应特别

积极，实际上，PYMK这项提示功能收到了超过30%的回应率，这比之前任何一项旨在提升网站注册率的推荐功能都要高。以此结果为基础，戈德曼说服管理层将PYMK功能作为每个人都能享受到的基本服务推出。

这是一个从项目开始到结束都以数据作为决策依据的绝妙案例。首先，数据被用来定义行动挑战，具体而言就是，领英用户之间没有足够的联系。为此，戈德曼采取了重要而艰难的步骤，寻找需要进一步评估和检测的内容。他发现，虽然用户数量很重要，但是如果没有更多人加入就没有任何意义——对于新建的网络来说，这一点非常关键。

接着，戈德曼用扎实的数据分析提出如何增加注册用户数的假设。为此，他研究了领英联系人，提出以数据为基础来推荐“你可能认识的人”。

在提出假设之后，他利用领英的广告位做了一个实验，实验数据会表明他提出的解决问题（帮助人们找到更多认识的人）的办法多有效，由此可以证明或者证伪他的假设。

实验的结果让他进入了公司管理层，证明他可能找到了一个很神奇的办法来增加注册用户数。这个证明也给公司管理层提供了证据，让他们可以要求开发团队把更多精力投入领英增加的这项新功能上。

并非所有的产品解决方案都需要用数据来打造产品，但在提出假设及通过实验来证明或者证伪假设以形成关键决策时，数据分析是比较常用的工具。

Facebook

Facebook运用了相似的办法。Facebook的产品设计师亚当·莫塞里说："数据帮我们理解用户是如何使用我们的产品的，以及我们应该如何优化产品。"

但他一开始就指出，"在Facebook我们用数据做出某些决定，但是也会警惕完全受数据驱动"。2010年9月亚当的演讲，是我第一次听到这组不同的概念——掌握数据及数据驱动，但如你所见，我即刻对此产生了共鸣。

亚当讲了Facebook重新设计照片上传流程的案例。在我参加那次会议之前的两个月，这家公司改变了这一流程。具体而言，Facebook有一个方案要求用户安装插件来上传照片。虽然这家公司做了很多努力来创造一项有吸引力的体验，只要用户安装上插件就能享受到，但实际效果是，每天110万受邀安装插件的人，只有37%进行了尝试。

这里我应该先强调一下，对Facebook来说图片是最重要的一部分内容。虽然文本内容也很重要，但你只要观察一下Facebook的"普通"用户就能了解到图片对于系统来说有多重要。用户的注意力很大一部分用于浏览图片，以此了解朋友们如何度过周五晚上的时光。如果这样还是不能说服你，记住在亚当那次讲话之后不到两年，Facebook以10亿美元收购了Instagram——因为它有一个移动端的图片上传系统。

实际上，在亚当发表演讲时，Facebook的图片上传量刚刚超过500亿张，它是互联网上最大的图片网站。三年之后，Facebook的图片上传量达到了2 500亿张，增长的趋势还在延续，平均单日增长量3.5亿张。

所以，Facebook转而利用操作系统的默认文件上传功能，允许用户选择图片来上传。经过Facebook的优化，这项功能有了很大的改

进。具体而言，在两个月的时间内，它的成功上传率从之前的每次34%提升到48%。

这项改进创造了如下纪录：

- 87%的用户会访问有上传功能的页面（上传时间长或没有安装Flash插件导致最初13%的衰减）
- 57%选择了照片
- 52%按下了上传按钮
- 48%实现了成功上传（将错误或页面加载问题考虑在内）

我想要强调的是，它们接下来采取的举措。因为Facebook一直在进行互动和工作流程方面的优化（将成功上传率提升14%），它很快优化并减少了上传需要的步骤，逐渐增加了图片上传量。

然而，这家公司接着遇到了一个“局部极大值”，它一直没能解决，直到做了一个有悖于一般人直觉的改变：它们在上传过程中增加了一步。尤其在分析了数据之后，Facebook发现，85%的用户只在一个相册中选一张图片上传。大多数情况下，这很可能是因为用户不确定如何或者甚至是不知道能否在每次上传时选择多张照片。

所以Facebook在上传过程中加了一屏，它只出现一次，向用户解释，如果想要上传多张图片的话，可以在选择文件的时候按下Ctrl键或者Shift键。

增加了教用户如何选择多张图片的说明之后，只上传一张图片的人数下降到40%。Facebook会向每个用户呈现这个说明，直到用户成功上传多张图片。从亚当的演讲中得知，这个步骤将每次上传图片的总平均数从3张提高到11张。

当你意识到上面的数据带来了数百万次上传尝试时，这个几乎4倍的增长速度很大程度上改变了Facebook系统的图片数量，为Facebook用户创造了更好的体验。

不单是图片团队用数据来辅助决策。Facebook的产品设计师杰姆雷·甘格尔，也是创业公司Branch的创始人，于Branch被Facebook收购一年之后加入这个团队，在Medium（一个内容发布平台）上发表了一篇博文，讲述他在Facebook的经历。他说他发表那篇博文的目的是想解释，“在开始新的工作之前，我想知道些什么”。

有趣的是，他开始想要了解的事情之一是“数据并非新技术”：

> 新创业公司众多项目的很多产品决策源于直觉，因为通常情况下所有信息就只有那些。这么做了很多年之后，我希望能了解人们是如何使用News Feed的所有数据的。
>
> 我很快发现，数据并不必然使决策变得更容易。有时候，可能你的测试方向不对，而新数据需要时间去搜集。有时候数据是矛盾的或者不精确的。即使数据正确，它也仅仅说明发生了什么，而不是为什么。这个问题还有待解决，所以做决定还是会有某些直觉成分。

靠图片增长的爱彼迎

回到图片的主题，在我们研究的案例中还有一个很棒的故事。然而，在这个案例中，如爱彼迎产品总监乔·扎德在一次讲话中所说，专业摄影师拍摄的图片有助于提升爱彼迎的用户体验。

扎德说，当爱彼迎还在Y Combinator孵化的时候，保罗·格雷厄姆对这家年轻公司的创始人说，他们需要到客户所在的地方去。那时候，爱彼迎的很多客户在纽约。所以创始人就坐上飞机去了纽约。

当开始会见不同客户时，他们提出一个假设："发专业摄影师拍摄的图片的房主会得到更多的生意。"2010年12月，他们很快派出大约100名专业摄影师到不同城市拍摄照片，让房主把这些照片挂到网上，来验证这个假设。

研究过数据后，他们发现自己的假设是正确的。有专业摄影图片的房主会得到比普通房主高出2到3倍的订单量。

他们用了一个常被称为"看门人MVP"的解决方案。换句话说，一个先由人工（看门人）来完成，之后改为软件支持完成的产品。在这个案例中，爱彼迎派了一名员工通过邮件在房主与专业摄影师之间进行沟通，然后通过一张电子表格来追踪进展情况，再通过Dropbox来共享专业摄影师的图片。

过了一段时间后，爱彼迎用自动软件程序替代了员工的工作。在系统升级之后，由专业摄影师拍摄的房子继续保持了较好的销售业绩。

如今，仅伦敦就有30名爱彼迎摄影师，随着专业图片需求量增加，摄影师的数量还会继续增加。

乔证实了保罗·格雷厄姆以及Y Combinator团队的说法，"一切从会见用户开始"。

别忘记定性资料

上述案例说明了另一个重要内容，即不要因为定量资料在数字化世界便于得到而忽略了定性资料。至少，定性资料可以为定量资料增加故事性，当机会到来时，确保公司可以转向新的领域去实现优化。

刚刚上线时，领英会追踪那些收到邀请但没有加入的人。联合创始人里德·霍夫曼也会通过自己的社交网络得到一些自然的定性反馈。正如另一位领英创始人康士坦丁·居里克所说：

> 在这项业务上，比较好的一点是，里德（霍夫曼，领英首席执行官）和我，总会在和我们认识的人一起吃午饭时，借机和他们进行交流。吃饭时，他们自然会给我们反馈。所以，我们总会通过很自然的方式得到用户反馈，不是通过主动发随机投放邮件而是通过熟人。我们还可以进行追踪调查，那样很有帮助。

通过这样的定性资料，还可以让你避免被数据误导去找根本不存在的结果。没有一个概念，比高中统计课上大多数人都学过的“相关性不蕴含因果性”这一概念，被引用得更广泛，同时被充分理解得更少。人们太容易将看起来有相关性的资料假设为存在因果联系。

在我们的研究中，很多公司会采用A/B测试或者控制实验，即给两组用户有微小差异的两个不同版本的产品。爱彼迎的数据科学家简·奥维古尔说：

> 外界对于度量的反应比对产品本身的变化要大很多。用户的表现会因为每周的不同日子，每年的不同时间，天气（特别是在有爱彼迎陪伴的旅途中）或者他们找到爱彼迎的不同方式——有人是通过网站广告了解，有人则是自己找到的，表现出很大区别。控制实验会在分别控制上述外部因素的情况下，分析出产品的不同变化。

当涉及产品变化时，需要同时考虑定性因素和定量因素才能看到故事的全貌。让我们回到Facebook的News Feed案例。2007年，当Facebook为全体用户设计了现在的标准主页——News Feed时，定性研

究表明用户很不喜欢！虽然News Feed实际上并未推送任何活跃的Facebook用户找不到的动态信息，但它确实让这些信息更容易被看到，这使得很多Facebook用户感觉自己的隐私被曝光。例如，在News Feed推出之前，如果你改变了自己的关系状态，其他人要到你的主页才能看到。但是有了News Feed，这个信息会传播给你的每个联系人。这导致很多Facebook用户感到非常惶恐。用户非常痛恨Facebook的做法，他们创建了“我讨厌News Feed”联盟，这个联盟吸引了众多用户。这个功能给Facebook带来了巨大的压力，《时代周刊》等公开出版物宣称“Facebook一代采取行动抗议Facebook”。

如果仅仅依靠定性分析，News Feed立刻会被认为是灾难性的功能。然而，定量资料呈现的是完全不一样的故事。总体上看，用户的参与是增加的。虽然留言板遭到重创，但是评论数在火速增加。

这就是为什么要努力搜集两方面的资料，无论是缺失定性分析还是定量分析，画面都是不完整的，这样会导致你对正在发生的事情做出片面的判断。

Automattic

在我们的所有研究案例中，Automattic公司在做出产品改进时，将定量分析与定性分析进行了相似的融合，它也取得了成功。这家公司在其主页上，对这一进程进行了描述，称其为“掌握数据，用户驱动”，并进行了详细阐释：

> 每推出一项功能，在听取用户通过博客给我们的众多反馈和支持之外，我们还会搜集有关用处、互动和增长的数据。这些会帮助我们形成下一步要向什么方向发展的决策。推出一项功能，在接下来的几周进行多次改进，对我们来说，非常正常。

斯科特·博克顿在《不穿内裤的一年》中分享了他在Automattic公司工作的经历，他声称这可不光是公司的宣讲。他解释，在开始一个既定功能之前，团队会讨论产品发出之后要搜集哪些方面的数据。

> 思考一下哪些数据会告诉你产品是成功的。因为它是一项实时服务，要向用户了解他们在做什么。对于一项新功能来说，要考虑清楚如何评估它产生的正面影响或者负面影响。例如，如果这项功能是为了让博主得到更多读者评论，我们会追踪记录改变发生前后每天访问者写下的评论数。

通过开发和部署解决方案，程序团队会再次用掌握数据的办法来了解发生了什么。

> 负责这项工作的成员会立即将数据搜集回来并进行讨论，通常每小时一次。随时发现漏洞并对其进行修复。如果是更大的功能，则要对设计进行数轮完善。

谷歌

每次我提出掌握数据而非数据驱动的论调时，都会有人拿出谷歌的例子来反驳我说，它不是一家完全靠数据驱动的公司吗？我会简短地回答他们，据我们的了解和观察，并不是。《重新定义公司》一书的联合作者，资深首席执行官、执行董事长埃里克·施密特谈他理想中的员工时强调，有一个特质他很重视，即这名员工如何对待数据：“她擅长分析。她喜欢数据，并能根据数据来做出决定。她同时理解数据的荒谬性，对无休止的分析保持警惕。她相信，让数据来决定，但不被它主导。”

爱彼迎

爱彼迎是另一家专注培养实验文化的公司，它也致力于寻找解释一项创新失败或者成功的定性证据以及定量证据。

虽然不能说产品效果好或者有利于生产是由于实验的原因，但不断实验的重要性不容低估。爱彼迎是在重新设计它的主页搜索功能时发现实验的重要性的。

> 我们做了大量的工作，所有人都认为它变得更好了，在对用户进行的感性调查中，他们给我们的反馈也是好的。尽管如此，我们还是想通过实验对新设计进行定量评估。这可能是很难争辩的，特别是测试一个像这样的大型新产品。如果我们没同时推广给所有人的话，可能会感觉错失了一次市场营销的机会。但是，本着实验精神，我们确实进行了测试——测评真实的效果，更重要的是，了解它在哪些方面的运行是好的，哪些方面不好。

虽然感性的反馈很直观，但最开始的实验数据是中性的，也就是新旧设计之间的区别分辨不出来。爱彼迎的团队认为这种情况不正常，于是决定对结果进行深入分析看他们的假设到底哪里出了错。

结果发现，新设计的浏览器Internet Explorer在使用过程中产生了故障，这批用户的负面评价拉低了本应该很成功的新设计的总体评价。如果没有做这样的实验，故障可能就不会那么早被发现，那样的话负面影响就会更大。

当然，这个案例中的问题比较容易搞明白，我们更想说的是，当实验结果实际上证明了你的假设时，也需要当心。作为一个旅游平台，时间、天气等外部因素可能也会严重影响转化率。

然而，这条规则不只适用于互联网公司。不可复制的结果带来的挑战跨越很多学科。2011年9月，《药物发现自然评论》发表了一篇由胡斯卢·阿萨杜拉博士和他在拜耳公司的同事一起完成的分析文章，他们测试了：

> 67个靶点确证项目，涵盖了过去4年拜耳公司在肿瘤、妇女健康以及心血管药物领域的大部分工作。在这些项目中，活体实验与文献结论一致的只有14项，另外有43项高度不一致（其他10项，结果被评为基本可复制、部分可复制或者不可行）。

这意味着，拜耳尝试根据已发表的研究成果（理论上基于此）进行复制实验，结果发现只有大约25%的文献结论是可复制的。其他的75%都“高度不一致”。虽然结果令人惊讶，但这显然并非新现象，《自然》杂志在不断引用其他公开发表的研究，表明复制文献结论面临的相似挑战。

《华尔街日报》报道了相同现象，并将之概括为“医药领域存在的肮脏秘密之一”，还加上，“多数结果，包括那些在顶级的同行评审刊物上发表的结果，都是不可复制的”。

斯坦福大学医学院的约翰·约安尼季斯用了大量的时间来研究造成这一现象的原因。2005年，他写了一篇文章，题目是《为什么大多数已发表的研究成果是错误的》，在文中他提出6个因素会导致假阳性的形成。前4个归结于实验室如何设计，以及用于推断结论的观察数量，后面2个，在我看来最有意思，因为它涉及研究者的心理。具体而言，约安尼季斯发现，当研究者在经费或者其他利益方面有扭曲的需求时，以及当所研究的领域更加“热”或者参与研究的团队更多时，研究结果的真实性就可能会下降。

避免“数据堆积”

最后一个需要注意的地方：很多机构掉入将仅仅占有数据与真正分析数据相混淆的陷阱中。这个现象很常见，以至有人发明了一个词“数据堆积”（data puking），用来描述只是发布了大量数据而没有相应分析的现象。

第一个用“数据堆积”这个词的是谷歌的数字营销布道者阿维纳什·考希克，他在一篇博文中提到了这个概念，以解释网站分析与网站报告的区别。

在这篇博文中，阿维纳什解释说简单的活动——比如用Google Analytics抓取数据，包括多少人访问你的网站，他们是通过何种渠道来的（比如直接得到、自发搜索、电子邮件），或者在网页停留的时间——如果没有数据分析，这些数据并没有什么用，只有数据分析才能帮助你理解数据的内涵，在理解数据内涵的基础上你才能采取行动。

幸运的是，数据分析和数据报告之间的区别是容易辨别的。如果数据分析做得好，那么数据应该能为判断公司的关键业绩指标提供洞见，告诉你在此基础上应该如何行动，以及这些行动可能产生什么影响。如果没有这样的建议，那么你看到的就是数据报告或者更糟糕的“数据堆积”。

如果你是要提出建议的人，以恰当的方式向听众展示这些数据就很重要。不要只是展示一个吓人的、数据叠加数据的数字表格，相反，尝试用更易于理解的方式来展示，比如用带有深思熟虑提炼出的大标题和项目列表的幻灯片来讲。这样会提升你的观点被他人接受的概率！

付诸行动

问题1：衡量事业发展的核心指标是什么

正如本章我们一直在讲的，各种机构都被数据淹没了。创建一家掌握数据型机构的第一步是要确认有衡量机构发展核心指标的基准线。

我发现有一个问题有助于更清楚地认识指标，即：三年后，假设公司取得了成功，要用什么样的指标来证明它是成功的？当开始分解这个未来愿景时，那些数字常常是关系你事业成败的核心指标——有时候它们和赢利与否无关。

例如，我能想象得到优兔和Revver都谈到过，用户看过或者收藏过的视频数量而非平台的广告收益是事关它们未来的核心指标。另一方面，特斯拉和菲斯克肯定谈论过已售汽车的数量。

问题2：核心指标的正确目标是什么

一旦确认了核心指标，确保整个团队能清楚理解成功意味着什么就很重要。你需要有进取心，但是如果不够理性就会有危险。

菲斯克最能说明冒进会有多么危险。2008年1月，在底特律的北美国际车展上，菲斯克发布了它的第一款车。这家公司在新闻发布会上这样宣传这款车：

> 2009年第四季度开始，首批Karma电动跑车将会上市，预计年生产量会达到15 000辆。第一批下线的99辆车将会分别标号，并签上亨利克·菲斯克的名字，颜色和装饰与此次车展展出的车型相同。

结果表明，这个宣传太过乐观——包括时间表（这款车直到2011年年中才开始生产）以及预估的年销售量。根据2013年菲斯克破产申请记录分析，这家公司在申请破产之前的整个生命周期里只卖出了2 000辆车。

回头去想一想，Karma车的基础定价是8万美元，属于豪华车范畴，15 000辆的预期就让人觉得可笑。说它的目标太强势都算慷慨了。为了看得更清楚一点，我们来看看其他豪华车的销售数据。奥迪A8，以有着相似的精良设计和相对同等的价位而知名的豪华车，在2013年和2012年，分别售出6 300辆和6 002辆。而且菲斯克不光提出一个抽象目标——它还将此作为证券投资的里程碑，甚至向一些供应商预付了15 000辆车所需零部件的钱。结果，这些预期采购和融资决策用度，使菲斯克面临现金流挑战并最终破产。

问题3：如何最好地公示核心指标

一旦形成核心指标，接下来要做的就是让整个组织在通常情况下能通过公开的渠道了解到这些结果。这可以通过不同的办法实现，具体取决于组织文化，比较常用的手段是通过邮件共享数据或者开例会通报指标测评结果。

最好的办法之一是通过数字仪器来实时展示最新结果。正如爱彼迎的乔·扎德在谈到专业摄影照片（之前提到过）的影响时所说的：

> 如果只给一条建议的话，我建议设一个数字仪器。如果你今天需要指标，你明天也会需要，三周之后，一年之后，三年之后，都会需要……真的，把它做得漂亮一点。

有一个很好的使用数字仪器的办法是，将每周、每个月或者每个季度的核心指标，在安置于公共场合的数字仪器（比如办公室周围的

电视）上展示。通过这种透明的办法帮助员工看到他们是否在取得进步以及他们的进步是如何被评估的。另外，公示指标对所有的机构都意味着，其透明度鼓舞人心。公示允许所有人了解到一个组织的指标是什么，会使所有人能毫无疑问地知道自己应该关注什么以取得成绩。

问题4：如何鼓励实验文化

约翰·斯卡利是百事2升饮料瓶的发明者及苹果前首席执行官，当被人问到最喜欢的一条建议是什么时，他的回答是：“保持好奇心……如果你有旺盛的好奇心，你会永远保持观察、提问、思考，这就是优秀企业家和其他人的区别。”

好奇心一般会带来实验，而实验是增长的关键。任何想要实现增长和不断创新的组织都需要培养实验的文化，来检验自己所做的事情是不是在发挥效用。

---

1. 1TB=2^{40}字节。——编者注
2. 1美制液体盎司≈29毫升。——编者注

10 融资策略

> 现金流就像人体内的血液。如果中断或者受阻，将会导致健康的机体快速腐烂。
>
> ——佚名

高科技公司创业者和投资者指出，现在开一家公司比10年前花费少多了。作为公司管理者以及投资者，我亲身经历过创业。我创建的第一家公司在正式运营之前的花费达到7位数——包括购买几台戴尔服务器，它们被架设在两家数据中心，以保证有充足的备用机。在我们创办公司期间，亚马逊大大提升了它的云计算服务，我们把公司卖给了领英，那些服务器则廉价出售，我们以从亚马逊上进行信用卡消费的方式，用每月几百美元的费用，支撑着每天超过百万条内容项目（包括博文和新闻文章）的语义处理任务。

资本结构改变之后（从固定资本支出变成现在流行的“即用即付”服务模式），软件开发者也可以引入很多第三方软件，这大大简化了过去非常复杂的过程。例如，你已经无须因为要在一个程序中发送短消息而写下所需的全部代码，完全可以引入做开放插件的Twilio公司的部分信息代码，利用它们在这方面已经做出的成果。这样不仅可以节约前面几周的工程量，而且借助亚马逊的云计算服务，你的方案还可以随着产品用量的增加而轻松实现增长。例如，优步就在全球的服务中都采用了Twilio来发送文字信息给用户以知晓他们的乘车状态。

最后，就手机应用而言，你可以做一个App，然后借助苹果手机和谷歌手机应用商店的渠道，很快向大量手机发布手机版App，而不用和手机用户进行协商。很多创业者向我抱怨要花数周时间才能通过苹果应用商店的测评，但是我通常马上会提醒他们，相比坐在没有窗户的会议室花数月乃至数年的时间和一个个手机用户会面、协商，以说服他们用你的产品，苹果测评需要的那点时间根本不算什么。那是苹果公司将应用商店的主页民主化之前的流程。

所有这些趋势，都使得开办一家软件公司成本相对降低很多。然而，也不只是软件公司。生产实体商品的人，在发展早期也因为有了3D（三维）打印技术和其他快速原型化技术而获益匪浅。同时通过Kickstarter和Indiegogo等众筹社区，他们还可以找到创新者和早期采用者。Kickstarter上的东西并非都是商业投机行为，根据这家公司的宣传，自成立以来，有900万人通过这个平台参与了超过8.8万个项目，捐助超过18亿美元。

相比30年前，一个具体创业项目的早期实验已经便宜很多。虽然这算得上一个进步，但是要成功扩大一个公司的规模仍然要付出高昂的代价。

关于这一点，在我们研究的公司中汤博乐最有说服力。它的第一笔融资是75万美元，持续了18个月。早期投资人兼董事会成员毕扬·萨比特在他的博文中评论说：

> 在第一轮融资之后的最初12个月到15个月期间，我们看到了明显的用户增长。但是无论怎么评价，增长曲线都不是很明显。我认为到2008年年底，我们拥有约45万名注册用户。考虑到只有戴维和马可两人在做这件事，成果是显著的，但并不是令人震惊的。

在同一篇博文中，萨比特总结了公司开始快速扩张之后的心得。首先是，对于参与最初几轮投资的团队而言，耐心很重要。早期的耐心和积极的融资策略相互配合，在接下来的4轮融资中，汤博乐融到了1.25亿美元的资金。

正如在前面部分讨论的，早期保持耐心可以避免时机不成熟就开始扩张。然而，一家公司在经历了一次或者多次的催化增长事件之后，还在快速增长的话，仅靠“有机”的现金流是不足以达到它的增长预期的。

作为一个风险投资人，对我来说这是个好消息，它意味着很多创业公司将仍然需要资本来实现增长。但是，不是每一块钱都是平等的，你需要对自己如何投资增长这件事保持理性。这方面没有万能之策，找到合适自己的融资策略对一家公司发挥出全部的潜能来说至关重要。

我们研究的每家公司都要找到适合自己的融资策略。以下让我们来看看其中比较有趣的一些案例。

麦当劳：餐饮界的房地产大亨

在其深度研究专著《麦当劳：拱门之下》中，约翰·洛夫写道：

> 因为（财务副总，哈里）索恩本的创意融资，麦当劳比那些认为它太过谨慎不敢“过度”负债的连锁店增长快很多。白色城堡连锁店进入汉堡产业的时间比（雷）克罗克早30年，而且，像麦当劳一样，它因为富有特色的餐馆式经营策略成为行业翘楚，但它的增长受到保守融资策略的阻碍。确实，唯一可以解释白色城堡在汉堡产业领域开始领先后来却失败的原因，就是创始人E.W.“比利”英格莱姆反对借款的严格财务管理策略。

在对麦当劳融资历史的研究中，我发现它们对融资抱有更加积极的态度和意愿，这对事业的发展来说即使不算是最关键的，也和它们采取的富有创意的策略一样令人印象深刻。

麦当劳的融资模型实际上源于克罗克拒绝妥协的信念：他将不会通过赚取特许经营商开店所需材料的差价来实现赢利。这种做法在当时的餐饮特许经营集团中非同一般。克罗克说，他要尽自己所能，“用所有办法来帮助个体经营者取得成功。但是我不能一边那样做，一边像对待客户一样对他。一边将一个人当成合作伙伴，一边向他卖东西赚取利润，这是存在基本矛盾的”。

这条限制导致的结果是，麦当劳最终以更有创意的方法取得了快速成长。它没有向特许经营者销售开店所需以赚取差价，而是进入了房地产界。

具体而言，它先租场地开店，然后再把建好了连锁店的地盘买下来，再转租给特许经销商。这些特许经销商按比例付提成或者付租金给麦当劳，租金核算方式就是房地产融资成本加差价——提成或租金这两种模式相比，哪种收益更高选哪种。这样公司就可以和加盟店分享利润，同时保证有最低限度的现金流来支付融资成本。

有趣的是，早在哈里·索恩本还在Tastee-Freeze（第一部分提到过）工作的时候，他就有了这个创意。他向当时的老板提出这个想法，但是老板不感兴趣，因为Tastee-Freeze通过向特许经营者销售冰激凌混合原料赚取的钱相当可观。后来，索恩本经常将麦当劳描述成一个房地产公司而非餐饮公司。

这种描述让克罗克很反感，因为他很在意餐饮业，以及特许加盟商如何经营他们的店。有意思的是，正是对餐饮本身的激情使得这样的融资结构从根本上吸引了克罗克。在麦当劳发展的早期，特许经营协议还是相对比较新潮的概念，没有那么多判例法的约束，但是房屋

租金是有标准协议的，这使得克罗克在房地产管理把控上比在特许经营权把控上更加游刃有余。毕竟，他才是地产的所有人。

房地产模式让麦当劳迅速成长了起来，超越了白色城堡等竞争对手，但即便是这个模式也无力支撑这家公司取得巨大增长。麦当劳的财务团队继续寻找其他资金来源来加速公司的增长。最终，在1960年，这家公司说服两家保险公司以7%的利息贷款150万美元给麦当劳发展业务，作为交换，麦当劳给保险公司20%的股份，另外再向代理商付2.5%的股票交易费。1965年麦当劳上市之后，保险公司以2 000万美元卖出了那部分股份，可以说是一次极其成功的投资，但是如果它们能持股到现在，那笔钱可就变成20亿美元了。虽然当时那笔融资对于麦当劳来说代价很大，但是让公司保持了爆炸性增长，并使它最终上市，且在大众市场继续保持增长，而它的大多数竞争对手却不得不将生意卖给更大的公司，或者像白色城堡一样，维持相对适中的规模。

对投机性融资保持警惕

有时候相反的才是真实的。与一扇融资之窗“砰”的一声关上相反，有一些项目或者机会可以很轻松地带来大笔资金。2008年秋，美国能源部推出高科技汽车生产计划时，特斯拉和菲斯克就面临着这样的情况。政府创立这项计划，提供250亿美元的低息贷款给制造商以生产高能效的汽车，限制条件是贷款只能直接用于制造或者改进生产设备。

雷・莱恩是通过Kleiner Perkins基金向菲斯克注资的一位杰出投资人，他在一次采访中说，最终注资菲斯克体现了他的投资原则：

> 当我投了菲斯克和另一家汽车公司时，我的合伙人都认为我疯了，但我有自己的一套理论。我们可以投资一家汽车公司，且

有办法使回报足够高而不怕被稀释，或者就是能得到低息贷款，那样权益投资者就能享有较高的杠杆。

菲斯克和特斯拉在2009年都获得了贷款资格，获得了资金。然而，也是从这里开始，它们走上了不同的道路。特斯拉没用几年就成长为成熟公司，并能如愿利用贷款，之后它提前9年还清了贷款，实现赢利。而另一方面，菲斯克从政府那里获得了相同的贷款承诺，却没能实现继续履行贷款协议所必须达到的条件。

不幸的是，菲斯克还没准备好利用政府提供的低息贷款优惠条件，因为这家公司还需要两年才能造出汽车。如上一章所述，这家公司的计划太不现实，它根本没能用到政府原计划提供的杠杆。

这里有一条跟融资相关的建议，即企业家的整个商业策略不能只受到可用的融资选择的限制。难以想象低息贷款对于菲斯克董事会有多大的诱惑，特别是当他们中有些人（如雷·莱恩在上述采访中所暗示的）将类似项目作为吸引投资的主题时。但是，有时候你不得不离那种“更容易”的选择远一点，转换为其他的途径。

本书前面讨论过，有时候这需要创始人疯狂的执着精神。由于公司发展取得的进步，特斯拉抓住了利用政府贷款项目的时机，但如果在2008年圣诞，埃隆·马斯克没有写下那张300万美元的私人支票，公司就不可能存活下来。

更难的是，拒绝附加不利于公司发展的条款的资金意味着，有时候你要经历长时间的内生性增长。在我们研究的案例中，Cvent公司最接近于通过内生方式获取增长所需资金的情况。

虽然Cvent很快从华盛顿地区众多天使投资者和风险基金（包括我所在的Birchmere风险投资公司）那里融到1 700万美元资金，但是在

互联网泡沫和“9·11”恐怖袭击事件期间，宏观经济环境发生了剧烈变化，严重影响了整个会展产业。

正如前面所讲，创始人雷吉·阿加沃尔和他的团队必须做出重大改变以削减开支，保持有机增长，直到公司的财务前景更加明朗。这家公司保持了10年的有机增长，直到以10亿美元的估值上市之前，它才宣布有一个1.36亿美元的短期融资。

付诸实践

问题1：真正驱动价值创造的里程碑是什么，需要多少资金才能到达这个里程碑

虽然实现了增长和成功，但你的事业的价值通常并非每季度都按照线性的速度平稳增长。每家公司都有引发其事业价值发生阶梯性质变的具体事件。举一个简单的例子，在一家公司发展的最初阶段，当还没有人用它的产品时，它的价值是非常低的，但是一旦有一个用户开始用其产品并了解到其产品的价值，这家公司的估值就会显著提升。

成功融资策略的关键是，认清阶梯变化的节点，募集到足够的资金跨越那些里程碑，同时找到足够的渠道成功募集到此后所需的其余资金。

问题2：你主观上接受融资的非对等性了吗

一般创业公司会遭遇多少次拒绝，是一件令很多创业者感到惊奇的事，即便是在一次“成功的融资”过程中。我们经常会看到报道说

一家公司出去募资，募集到很多钱，然后认为这件事不需要经历任何痛苦。

实际上，多数的融资案例在得到确定的“yes”（肯定）之前要遭遇很多次“no”（否定）。在理想情况下，你可能遇到几家对你的创业项目感兴趣的投资公司，你可以和它们进行谈判，利用它们之间的竞争来找到你认为最好的合作搭档。

即使是成长最快的公司，在以公平条款获得新的投资者这件事上有时候也会面临挑战。我一说出这个观点，我的学生们立马指出，这个观点可能适用于所有创业公司，除了Facebook。

当然，在大多数的融资中，Facebook有很多可利用的杠杆。例如，Accel Partners投资公司合伙人吉姆·布雷耶最近分享，2005年8月，他和马克·扎克伯格当就Facebook A轮1 270万美元融资条款进行谈判时，他认为他可能使交易前估值做到7 000万美元，但最终的结果是，为了加快速度，交易前估值变成7 800万美元。现在我们知道，这个交易很成功，但即使在那时，Facebook良好的增长数据也使得谈判顺风顺水，它在谈判中一直处于优势地位。

然而，直到最近才曝光，2009年5月，Facebook融入的2亿美元风险投资面临了多大的挑战。Facebook的资深董事会成员马克·安德森分享时说，金融危机之后，Facebook发现很难达到与2007年微软做出的150亿美元估值相近的价格。它们不得不痛苦地接受俄罗斯企业家及风险投资人尤里·米尔纳做出的更低估值，尤里在100亿美元估值的基础上注资Facebook。然而，正如上面所强调的，经历了与几个投资人的合作，或者遇到几个不太满意的投资意向之后，这家公司最终找到了它所期待的合作，并存活下来继续发展壮大。

另一个有趣的案例来自爱彼迎的联合创始人兼首席执行官布莱恩·切斯基，他最近在Medium发布了一篇日志，描述了爱彼迎的融资经

历：

> 2008年6月28日，我们的朋友马歇尔·赛贝尔向我们推荐了7个来自硅谷的投资人。我们正想以150万美元的估价引入15万美元的投资。这就意味着只需要15万美元你就可以买到爱彼迎10%的股份……其中两个人根本没有给我们回复。
>
> 那些投资人都是聪明人，我相信只是因为那时候我们看起来没那么令人印象深刻罢了。
>
> 下次你有了创意但又被拒绝的话，我希望你能想到这一点。

显然，在今天，10%的爱彼迎股份是非常有价值的投资，我敢肯定所有那些错过这个机会的人都会感到遗憾。但是我想从布莱恩的角度来说这件事——他被拒绝之后，在短时间内又找到了办法进行融资，2009年1月爱彼迎加入了孵化器平台Y Combinator，后来终于获得超过20亿美元的风险投资资金。

“融资很容易”这一想法太流行，所以我想最后再分享一个案例。领英上市一周后，李·豪尔（领英初创阶段的公司发展总监）给《财富》杂志写了一篇文章，主题是“领英如何获得第一轮融资（以及如何被拒绝）”，其中他讲述了领英在A轮融资的经历。豪尔在文章中说，公司用了“数月时间”，向超过25位投资人进行宣讲，召开了6次合伙人会议，收到2个风险投资协议。最终在“交易前估值为1 000万至1 500万美元之间”，引入红杉资本的470万美元投资，这470万美元几乎购买了这家公司1/3的股份。显然对于红杉资本来说这是一次成功的投资，但关键在于领英在进行第一次投资协议会商时就相当于获得了10%的成功率。融资是一个非常不对等的过程。

问题3：你为融资分配的时间是否足够

融资需要时间，而且它是一个要持续去做的事情，至少要做到无须外部资金来支持公司的增长。讽刺的是，也是在那个时候（当你不需要投资时）才更容易为公司融到资金。在此之前，做好充足的投入准备吧。

根据我的经验，在早期融资中（至少包括种子轮、A轮及B轮融资），首席执行官几乎要把全部时间都用来进行积极融资。不仅如此，这项工作还会严重分散团队其他成员的精力。随着公司发展成熟，通常需要增加其他管理人员来助推融资，但归根结底，融资是首席执行官的主要责任。

如果你还没有分配足够的时间来做这项工作，那么将其他安排优先完成的事情委托给其他人来做，以确保优先融资工作。

问题4：已经表示出投资兴趣的投资人，你确定他们会是好的合作伙伴吗

当普林斯顿大学的学生问敏特创始人兼首席执行官阿龙·帕策尔关于融资的问题时，他强调的是，明确投资人需要履行的长期承诺是什么。除了常规程序之外，阿龙通常会和每一位潜在的投资者进行一场漫长的商务会餐，以了解他们是什么样的人，看他们是不是“正派的人”。我认为这是一个很好的办法，有时候我在做投资的时候也会采用这种办法。

另一个相似的办法是，找潜在投资人投资过的其他公司的首席执行官谈谈。企业家一般都很直接，因为他们了解潜在合作的重要性。在风险投资公司Birchmere，我们总会向潜在投资对象介绍我们投资过的公司，以便他们可以更好地了解我们。

11 组建高素质的团队

> 无论你或者你的策略有多么聪明，如果单枪匹马作战，你肯定会输给一个团队。
>
> ——里德·霍夫曼

我在俄亥俄州东北部出生并长大。需要特别说明的是，我长大的地方是克利夫兰市南边距离市区45分钟车程的一个郊区，那是一个适合成长的好地方。即使搬到匹兹堡，纽约，又回到匹兹堡，我还是一个忠诚的或者说疯狂的（取决于你怎么看）克利夫兰体育迷。

如果对职业体育赛事不了解的话，让我告诉你，那两个城市（纽约和匹兹堡）在过去几年都曾获得联赛冠军，而克利夫兰的三支主要队伍从1964年开始，经常都是在接近夺冠时，却令人失望地败下阵来，一次次让人心碎。这其中包括多次在世界职业棒球大赛和NBA（美国男子职业篮球联赛）总决赛的失手，以及在美国橄榄球联合会冠军赛中克利夫兰布朗队连续多年被丹佛野马队淘汰。

亲爱的读者，我说这些并非想通过抱怨球队的逊色表现让自己内心舒服一点，而是因为有时候克利夫兰球队缺乏一个高素质团队所需要的关键要素。

在2015年NBA总决赛上，骑士队的球迷领悟到，即使是世界上最好的球员（勒布朗·詹姆斯），给他配上糟糕的队友，他终究也不能获得持续成功——成功需要整个团队的努力。即便如此，在重要的位置上有明星球员还是很重要——这一点克利夫兰布朗队没有做到，它们重复着四分卫位置上没有高手的局面。

在商业和运动中，你需要吸引超级明星，也需要创造一种文化，使高素质的互补成员能作为一个团队高效工作。在本书前面部分，我们讨论过创始人在创业公司的成功发展中的关键作用。虽然由创始人创建，但随着创业公司的发展，一个互补的有必要技能的团队变得至关重要。

纵观我们研究的所有案例，你会发现这一点是毋庸置疑的。这些公司拥有和互补团队一起工作的明星员工，他们会取得显著成绩。这肯定是持续增长的核心组成部分。

在很多案例中，公司的创始成员参与团队的时间会长得惊人——远超过行业的平均时间（我们会在这一章的后面部分讨论这一点）。当这些公司中有些团队最终解散——通常是因为公司被收购——团队成员会加入其他项目，他们的表现仍会很精彩并且会继续取得成功。

关于这一点或许没有公司能像贝宝一样具有代表性。在硅谷的咖啡馆流传着“贝宝黑手党”的美称。贝宝被eBay收购之后，它的早期员工离开后创建或者投资了美国很多成功的创业公司，包括领英、特斯拉以及优兔。虽然有些成功得益于这些人从贝宝学到的经验，但不能忽视创业团队成员的天赋。

当然，失败的对手公司肯定也有聪明又有天赋的团队成员。失败是创业过程中的正常现象，在我们研究的公司中，有很多成员在失败之前或者之后取得了成功。

我和我的团队回顾了研究记录，我们发现所选公司有4个共同特质帮助其打造高素质的团队。

1. 使招聘流程与需求相匹配

通常情况下，当一家公司创立的时候，创始人团队是靠运气通过熟人网络建立起来的。然而，随着时间的推移，想要推动事业取得成功的人会发现很难维系偶然建立起来的架构，公司需要招聘有天赋的人才。

问题在于，招聘到高素质的人才取决于运气，还是团队的招聘能力。迈克尔·莫布森有一本很精彩的书，叫作《实力、运气与成功》，旨在帮助人们分析在不同的情况下实力和运气与成功的关系。我从这本书得到的一个最重要的启发是，在追求目标的过程中一个定义清晰且明智的流程的重要性。

具体到招聘，显然我们研究的很多公司都有经过深思熟虑、有清晰定义的流程。像我们研究的大多数公司管理者一样，Automattic/WordPress的马特·穆伦维格也了解雇用高级人才的重要性。在给《哈佛商业评论》写的一篇文章中，他总结道：

> *没有什么比找到合适的人加入你的团队更重要了。有一句话说得好：一支糟糕的队伍打不了胜仗。精准判定所需技能以及雇佣办法是否合理，可以帮助你更好地组建合适的团队。*

他用Automattic招聘团队成员的经验帮助读者理解这个观点。这里需要强调的是，Automattic是一个完全分散的团队，也就是说它的团队成员分布在世界各地——有些甚至在周游世界，他们利用世界各地的咖啡馆的Wi-Fi签到。

Automattic/WordPress的员工斯科特·博克顿在其《不穿内裤的一年》一书中，讲述了自己作为团队领导在WrodPress工作的经历以及从中学到的经验：

> 区别在于，WordPress.com的工作基本上都是在网上完成的。一起工作了好几个月的人，可能根本不在一个大陆上。各团队成员可以一年见几次面，解决无法靠技术解决的比较抽象的问题……但在其他时间，我们可以在世界上的任何地方办公。因为不受地域限制，隶属于Automattic的WordPress.com可以雇用世界上任何地方的有才华的员工。

因为工作具有如此灵活性，了解潜在的招聘对象如何在一个高度自治的环境下工作就非常重要。Automattic采用的方法是，试用期间让求职者尽可能深入地参与将来加入Automattic团队之后他们可能会做的工作。公司会支付试用期员工每小时25美元的标准薪酬（无论他们申请的是什么岗位），而且工作通常在晚上或者周末做，所以在Automattic和求职者双方都觉得彼此匹配之前，后者不需要辞去现有的工作。很多情况下，这样的试用基本上能完美地反映真实情况，比如处理客户支持或者写软件代码。其他情况也尽可能相近，比如销售代表准备演讲或者处理潜在的财务分析。

不仅要有好的招聘流程，而且要使流程享有优先权，甚至比公司的其他业务享有优先权。前面提到的《哈佛商业评论》的那篇文章，谈到了“试用期员工王牌面试”。马特说，“在我们的文化中，监督一个试用期员工比常规工作更重要，由于这件工作而暂时推后其他工作是完全可以的”。

将确保“新员工适合公司”作为享有最高优先权的思维模式，是我们研究的很多组织实现可持续、高质量、快速增长的原因。求职者不仅在试用期内必须有好的表现，负责做出决定的人也要做出明智的选择，就像球队总经理要按照教练的需求选择合适的球员。

谷歌

每年都有数百万人向谷歌求职，但是只有0.25%的求职者能得到工作。相比而言，哈佛大学2012年只有6.1%的申请者获得录取，虽然录取比例已经很低，但仍是谷歌的25倍。显然，对谷歌来说，挑战不在于让更多的人来申请，而在于设置更有效的流程来找到合适的人才。

不同于Automattic的“试用”办法，谷歌采用了另一套独具特色的面试方法。谷歌用了相似的办法，在面试流程中增加核心素质的评价权重，确保求职者对此和他们有相同的认知。同时，增加了一个程序，即所谓的信任面试项目，其目的是将面试变成一项特权而非一项令人厌烦的工作，而它立即提高了招聘和整个产品的质量。

在这个项目中，由善于且乐于面试的人组成的精英团队，被赋予面试新应聘者的主要责任。为了确认谁最擅长面试，候选的精英团队成员会根据各种技能标准被打分，包括做过多少次面试，可靠性（显然有些团队成员有时候会觉得自己过于出色不适合出现在面试中），以及对其他人对其面试质量和敏捷度的反馈（谷歌数据显示面试完48小时后的反馈质量会显著变差）。之后，会公布对面试官的评估，其他人如果觉得自己的表现更好的话，可以“挑战”这些人并且取代他们。挑战在任面试官会强化一种印象，即面试是一项特权。除了被评估面试新雇员的能力，产品经理还要经历面试培训，而且在被允许进行单独面试之前，和求职者面谈至少要有4个面试官的陪同。

求职者正式加入公司后，这个程序仍没有结束。它还会帮助新职员在公司内部获得提升。在谷歌以及Automattic，一旦你被聘用到一个团队，将会有一些特别的程序来帮助你获得更好的入职体验。

在Automattic，公司的信条会在发给新雇员的录用通知的署名处呈现：

> 我将不会停止学习。我不会只做别人指派给我的工作。我知道不存在这样的情况。我通过激情和忠诚的客户关系建立可持续

发展的事业。我将不错过任何一个可以帮助同事的机会，我将会记住我懂事之前的感觉。我会受到感染而非金钱驱动，我知道开放源是我们这个时代最强大的思想。我将积极沟通，因为这才是一个分布式公司生存的氧气，实现目标的唯一办法是一步一步脚踏实地。只要有时间，任何问题都是可以解决的。

Automattic创始人马特说，这个简单的变化对公司的影响很大。

除了增强招聘进程及招聘本身的价值，公司还采取其他举措确保新职员可以直接与客户进行交流。一旦被聘用，新员工要花三周时间做客户服务，与那些每天都在用WordPress的人建立最初的联系，增加对公司产品的熟悉程度，增强为公司建立富有激情、忠诚的客户大本营的能力。有趣的是，Automattic同时发现，雇员在融入过程中的表现也是其长期成功的一个预报器。

谷歌新员工的融入——新员工被称为“Noogler”（New和Googler的合成词）——从入职第一天的任职培训开始。在任职培训中，不同部门的总监来为Noogler做演讲。任职培训中，Noogler会被导师认领，并被专门的人“护送”到工作区域，在那里他们将收到问候礼物，比如欢迎气球或者一盒巧克力。在第一周结束时，Noogler要在周五举行的全体会议上介绍自己。

2. 连贯的领导

在过去几年，风险投资公司安德森·霍洛维茨基金很好地验证了快速更换创始人的危险。

在我们研究的公司中，当然也有首席执行官成功替换创始人的案例，而在其他案例中，创始人均将公司发展到取得最终的成功。在上

述两家公司中（谷歌和Automattic），创始人将首席执行官的身份移交给职业经理人，在考察了这一合作伙伴扮演的角色之后，又重新担任这一职务。

更重要的是，要避免频繁更换执行人的角色。我发现一个有趣的现象，当记者让乔纳森·艾布拉姆斯简单描述一下交友网发生了什么时，他立马开始讲领导团队的不稳定性。艾布拉姆斯解释说，从第一次获得融资到被收购的6年间，交友网换了6任首席执行官。我相信这个案例有很多值得学习的地方（显然，鉴于它在本书中的重要性），但有趣的是创始人的第一反应不仅仅是自己的过渡比较慢，还有很大的原因是董事会在6年间以每年一次的频率不断更换首席执行官。

在前文，我们谈到雷吉·阿加沃尔重新谈判Cvent的租约时做出个人担保。他的联合创始人查克·古拉赫回忆起签约之前的事，说道：“雷吉把所有人都召集起来，‘我们要作为一个团队来做这件事情吗？’我们都说要。”那次承诺持续的时间比那个时期任何其他团队都要长久。10年之后，在融到一笔1.36亿美元的增长资金后，雷吉跟科技类博客TechCrunch说：“我们的12个高级总监中，有11个人从Cvent创办到现在都未曾离开。”他认为Cvent的成功与稳定的团队有很大的关系。

另一个科技类出版物*Smart CEO*认为Cvent成功的原因是：

> 阿加沃尔提到了很多首席执行官在采访中都表达过的一个观点：他的公司的成功不全部是因为他——主要是因为他的整个团队。阿加沃尔令这个观点更有说服力。实际上，Cvent将此称为他们的“秘方”，即从一开始他们就作为一个团队团结在一起。

同样让我感到惊喜的是，当我和我的团队研究稳定性这一主题时，我们发现，谷歌最初的100名员工有1/3在16年之后还在公司。想

象一下那些人所享有的财务自由和灵活性，每个人的财富都是由早期股票期权积累得来的。除了有追求理想的能力，他们可以很容易地从其他地方得到很好的职业发展机会。例如，谷歌的两个最大竞争对手（雅虎和美国在线）的首席执行官，被聘用至少在一定程度上是因为他们作为早期谷歌员工学到的经验。

3. 留意掌控程序的人……领导者！

在Automattic，马特·穆伦维格将至少1/3的时间用于招聘。尤其是，他把控着招聘程序从开始到最后的每一个环节。在开始，马特会亲自查看每一份发到Automattic的简历。这样他可以将简历分给公司里合适的小组，而且保证每个新进人员都参照相同的标准接受筛选。同时，他还负责应聘者进入公司的最后一个环节——通过即时消息进行面试。

虽然没有亲自去筛选每一份简历，雷吉·阿加沃尔也采用了相似逻辑，做最后的面试官。他对*TechCrunch*说，他已经面试过超过800名Cvent员工了，“因为我相信一家成功公司的基础是它有好的DNA（脱氧核糖核酸）”。

因为谷歌有超过100万的求职者，拉里·佩奇不可能面试所有的人，但是在发最终录用通知前，他会看每个候选新员工的应聘材料。这是发放录用通知前，面试过程的最后一个环节，材料包括每个面试者的反馈，以及对应聘者的总体评估。

4. 创建一个强大而又具有可适应性的文化

一旦你招到并且拥有了高素质的人才，下一步就是创建能让他们发挥出各自才能的文化。就像没有人想要招聘傻子一样，显然大多数

公司希望员工能以最佳的状态投入工作，对公司做出贡献。

然而，当涉及大多数公司的工作状态时，统计数据并不乐观。最近的盖洛普研究显示，10个员工中有7个或者没在工作状态或者工作中特别闲散。即便在总监以及经理层，这个比例也高达60%。

显然，我们不可能针对我们所谓的高效能公司做同样的调查，但从我们得到的二手研究资料可以看出，我们所选公司的个人在工作中拥有极高的激情，工作投入程度很高。

当想对每家公司的文化进行更清晰的研究时，我们遇到了一帮来自加州大学伯克利分校、圣克拉拉大学以及斯坦福大学的学者（珍妮弗·A. 查特曼、戴维·F. 考德威尔、查尔斯·A. 奥赖利和贝尔纳黛特·多尔），他们对高效率、高增长公司的内在文化进行了重要研究。

他们集中研究了高增长科技公司——尤其是56个个人公开交易的高科技公司，其中89%在《财富》1 000强名单中。这些公司的赢利占《财富》1 000强高科技类公司2009年赢利总额的73%。所以，这些公司毫无疑问是世界上执行效率最高的公司。

他们提出的假设是，具有“强势文化”的公司，即“成员对一套广泛的文化规范存在较高的认同”，即使在快速转变及高度不稳定的环境中，也会有更好的财务表现。

在对这些公司进行了长达三年的观察之后，在得出研究结论时，他们发现假设是对的，不过他们同时加入了第二个补充因素，即适应性。

就强势文化而言，在“应该是”和“已经是”等文化规范上具有高度认同的公司，以及对组织文化规范具有较强信念的公司，会比

“以更低认同，或者更低适应性，或者两者兼备为特点”的其他公司有更好的表现。

付诸实践

问题1：是否建立了完善的招聘制度（技巧与运气）

在公司创建早期，很多新员工都源于熟人推荐。通常情况下，熟人推荐的人都很优秀，但是他们也需要走招聘流程，像所有人一样。

坊间流传着一则关于苏珊·武伊齐茨基的故事。她是谷歌一位创始人的朋友，也是谷歌创始时租用的那间车库的主人。故事讲述了她如何通过面试成为谷歌第一位“公司招聘”员工。苏珊经历了和其他求职者一样的招聘过程。她在谷歌工作得很好，现在仍在那里工作，并在商业和广告业务方面取得了显著成功。谷歌收购优兔之后，她接手了优兔的管理，担任首席执行官。

我不是因为喜欢严格按程序做事而倡议这样的招聘流程，而是因为这样可以对所有求职者一视同仁地进行筛选。它可以帮助你去检视和发现表现优秀的应聘者和表现一般的应聘者的评估标准是否不同。这些分析可以帮助你养成关键的面试技巧，使招聘过程更有效率，而不是期待能靠幸运招聘到合适的人。

保罗·欧德宁是英特尔的首席执行官，同时也是谷歌董事会成员，曾经向谷歌人力资源部门的领导如此评价谷歌招聘流程：

> 令我印象最深的是，你的团队建立了世界上第一台人才自我复制机器。你们创建的制度，不仅招聘了世界上最优秀的人才，并且还随着公司的扩张而不断增加，并且一代比一代好。

问题2：谁主导招聘流程

我猜测，多数的公司管理者在看这一章内容的时候都在点头赞同。和我交谈过的管理者几乎没人会否认，要对人才给予最优先的权利。然而，有多少执行人真的投入了时间去招聘优秀管理者？

在《重新定义公司》一书中，作者埃里克·施密特和乔纳森·罗森博格简要解释了强大的招聘实践的需要：“聪明的教练懂得，多少策略也代替不了人才，关于这一点，商场和体育场是一样的。招聘和刮胡子一样：如果你不是每天都做，它就会让你看到后果。”

每一天！你的日程表会反映出你到底重视什么，不重视什么。如果你说重视招聘优秀人才，但是没有人能让你花时间去做这件事，那么你是在欺骗自己的公司。

问题3：招聘过程中如何才能看到应聘者的实际工作情况

虽然在我们研究的所有公司中，只有Automattic会真正要求应聘者经历试用阶段，但其他公司也都有自己的办法，来反映招聘者是否拥有对它们而言最关键的能力。重要的是，无论招聘流程如何，它都在努力评估一个候选人对公司可能会有什么贡献。

即便是谷歌这个因面试难而出名的公司，最近也宣称，面试不足以预测一个员工是否会取得成功，它们将会更多关注面试者实际完成的工作——所谓的结构化行为面试。

12 坚持原则

> 如果你不知道自己要去哪里，你就不会到达。
>
> ——尤吉·贝拉

你可能会认为，增长中的公司会比那些没能实现增长的公司有更多的事情要做。然而，综观所有案例研究，我们发现实际上是相反的。在成功实现增长的公司中存在一个共同的模型，这些公司都专注于具有最高增长潜力的少数领域——直到可以主动远离随机机会。

换句话说，“是的，以及……”是增长的敌人。说得更详细一点，我猜你肯定参加过类似的会议，会议目的是寻找最具潜力的事情并优先去做。然而最后的结果是，大家好像一致同意全部都做，或者至少是选择了比当时合理范围内能集中精力去做的事情更多的事去做。

坚决专注最优先目标，这种能力是我们研究过程中发现的高增长组织与其他组织最本质的区别。这一章，将集中研究三组公司：优兔与Revver，Facebook与交友网，特斯拉与菲斯克。

Facebook的关注点

我们先从Facebook开始。回到2000年年中，在Facebook还远不能产生效益的时期，所有人都认为Facebook是一个很酷的产品，但是没

人知道它如何才能实现收益，有很多怀疑论者甚至猜测它永远不可能实现赢利。

即便预测如此，在Facebook发展的早期，其30号员工诺亚·卡根，跟马克·扎克伯格说了一个在后者看来像个杀手计划的想法。诺亚试图说服马克，接下来他们要专注做的，是向那些怀疑论者证明他们是错的，这家羽翼未丰的创业公司是可以赚钱的。

卡根回忆说，扎克伯格听了他的想法之后：

> 在一块白色的板子上，只写了一个单词——增长，再无其他。他说，无论什么事情，只要无助于这个目标，他都不感兴趣，那些想法都可以丢弃。“增长”是最优先的事，也是最重要的事。他那种只专注于完成一件事情的做法，到今天还让我印象深刻。我们要做网站的日常维护，但是所有重大的改变和我们所努力做的事情都是为了追赶和超越MySpace，接管社交网络。只聚焦于一点——帮助我们所有人始终位于轨道上。

在这一点上，和同一时期的交友网相比，差别是惊人的。交友网失败后，《纽约时报》的一篇文章对其进行了事后总结，阐述了原因：

> 随着交友网更加受欢迎，它的网络变得越来越慢。情况糟糕到加载交友网的一个网页需要40秒的时间。然而，林德斯特伦先生说，对于一个都是技术人员出身的董事会来说，技术难题是平淡无奇的事。用户体验出了问题，董事会却将大部分的注意力放在了潜在竞争对手和新功能开发上，比如增加互联网电话服务或者所谓的网络协议通话服务的可能性。
>
> 公司的明星不会静下来反思一下，“我们真的需要让网站好好运行，”林德斯特伦先生回忆说，他现在是交友网的总裁，

> “他们总在讨论下一步的事情，比如网络语音通话，让交友网可以提供多语种服务，可能的广告交易。但是我们没有解决最基本的问题：我们的网站不能用了”。

并非只有肯特·林德斯特伦认为交友网失败的主要原因是缺少专注。吉姆·沙因曼，交友网的第一批员工之一，发了一个帖子讲自己从交友网学到的10点经验。其中第一点是：

> 对于一个创业公司来说，有一个清晰的关注点是非常重要的，尤其是刚开始的时候！专注有不同的层面。一个重要的关注点是对产品的关注。创业公司必须选择好当下要处理的问题，并且坚持到解决它为止，或者说，很明显，是时候专注了。在交友网发展早期，很难选定一个方向，并且坚持住。很多聪明的投资人、总监以及团队成员，对于新生的社交网络朝什么方向发展都有很好的想法。

吉姆将他在交友网学到的东西运用到了发展社交网站Bebo上，他是这家公司的第一个员工，2008年，这家公司被美国在线以8.5亿美元收购。

我认为了解这一点非常重要。在诺亚建言马克，投资人和总监们建言交友网的例子中，正如吉姆所言，想法本身都是“好的”。然而，如果没有和公司当时最重要的任务直接联系起来，就不能算好。在一个高增长的环境中，你只能将注意力集中在既好又能跟最优先选择直接联系的想法上。

特斯拉的两个故事

埃隆·马斯克是一个既聪明又勤奋的人。他有理解问题本质的独特能力，并且能找到适当的方法来解决问题。这一点从他不断取得的成功就可以看出来。更具体一点说，可以从他在特斯拉的作为看出来。埃隆对自己的办法解释如下：

> 我的目标是加速电动车的到来，无论通过什么办法。如果我们只是出售电传动技术给汽车公司，我们不可能取得成功。我们需要以身示范。

有了加速电动汽车到来这一明确目标之后，埃隆知道需要将此分解为几个关键任务，即：

> 落到特斯拉头上的主要任务是提升生产率，保证生产质量，还有保证……公司是可赢利的。因为，很明显，在此之前有汽车类创业公司实现了这些目标。德洛雷安和塔克做到了，他们打下江山，然后去世了。

回到2007年，埃隆发现这几个关注点面临危机。特斯拉Roadster的预期生产成本难以消化。如果不控制损失，公司就会破产。所以公司的首席执行官兼联合创始人马丁·艾伯哈德换为了迈克尔·马克斯。

马克斯是电子合约制造商Flextronics的前首席执行官，也是特斯拉早期投资者之一。就首席执行官这个职位而言，他的主要匹配能力是，在Flextronics任职的13年间，将这家公司的市场版图拓展到35个国家，实现了100次并购，并将公司收入从9 300万美元提升到160亿美元。

正如马克斯所描述的那样，“我到那儿的时候，经济状况、商业结构都很糟糕。如果不是很糟糕，他们也不会请我去。”马克斯上任时情况到底有多糟糕呢？他不得不撤销要运送到特斯拉的一个3 000万美元的汽车零部件订单，那时候特斯拉的车型设计还没有完成。此外，在马克斯上任之前，尽管特斯拉一台车都还没生产，但是它已经开始给其他公司做研发了。马克斯发现，特斯拉已经背离了它想要为电动车产业树立榜样的初衷。在设立分支之前，公司必须生产出一辆性能优越，消费者愿意购买的车。于是，为其他公司做研发的活动被撤销。

为将特斯拉从泥沼中拉出来，马克斯所做的最大贡献是后来所谓的“马克斯清单”。马克斯上任后，见了所有总监，做了一份在特斯拉第一辆车发布之前要完成的任务清单，也就是所谓的“马克斯清单”。这份清单上只有30项任务！你能想象生产一辆车需要做多少事情吗？而马克斯可以将生产世界上最好的电动汽车所需要考虑的所有因素考虑进去，并且将其变成一个仅有30项任务的清单！

马克斯将这30项任务分配给团队中总监级别的负责人，然后通过例行会议监督他们，确保这些人都在按部就班地有效推进任务。

马克斯是一位优秀的首席执行官。他明白，他的角色就是确保公司能专注于完成它的愿景，清除或者改变那些与特斯拉愿景不符的事情。

优兔反例：Revver

有可能你从来没听说过Revver。对优兔而言，Revver是一个傲慢的竞争对手，它关于在线视频的未来愿景是完全正确的。但为什么多数人都没有听说过这家公司呢？原因是，它有愿景，而且不止一个。

正如Revver联合创始人伊恩·克拉克，在问答网站Quora的一个询问帖中所说的那样：

> Revver的野心非常大。虽然没有多少资本，但是我们在努力创建一个视频分享网络，创建视频广告网络，一直努力恪守着那些我们当时的竞争对手都有意忽略的法则。想一下，优兔最早期的增长是依靠《周六夜现场》的小喜剧《慵懒星期天》——现在这样的行为已经不被允许了。简而言之，我们试图在2006年建立“2014年的优兔”。

教训？Revver应该专注于构建视频分享网络。用一个无法抵挡的巨大视频分享网络获得用户后，赢利路径就会出现。很显然，这条路径已经被优兔的成功证实。

优兔只做了一件事，就是让全世界的人可以方便地上传、观看和分享视频，仅此而已。这家公司没有被如何用这个平台赚钱或是侵犯知识产权的问题分散注意力，它只是在思考如何让上传、分享和观看视频过程简单到不可思议。优兔创始人之一查德·赫利，将缺乏收益分享模式归为优兔取得成功的一个原因，根据英国广播公司（BBC）的报道，“它使得这家网站能专注于自己所长，让分享视频变得更加容易”。

这家公司知道，如果它能实现让视频分享简单化这个最核心的目标，它就能比竞争对手更受欢迎。优兔也知道，如果它很受欢迎，那么处理其他问题，比如侵犯知识产权的问题，会变得更加容易和更加清晰。

当《慵懒星期天》将优兔推到聚光灯下，版权问题出现之后，这个问题就清楚地显现出来。结果不是以悲剧收场，优兔将对美国全国广播公司（NBC）节目的简单版权纠纷转化为了对彼此有利的交易。一

开始美国全国广播公司要求优兔将属于它的视频材料全部下架，但它看到《慵懒星期天》在优兔上病毒式传播，点击量达到700万次以上，而《周六夜现场》的收视率也因此显著上升。同时考虑到音乐行业与文件共享平台Napster之间无休止的纠纷，美国全国广播公司迅速意识到与其打击优兔，不如与优兔结成同盟。

付诸实践

问题1：你做的事与你的愿景如何联系

在本书的第一部分，我们讨论过公司愿景的重要性。在此我不想再重复，但是关键的一点是，正如本章开头所说，如果你不知道自己的目标在哪里，你就不可能实现它。

当想付诸实践时，第一步就是要提醒自己以及团队，你们努力的方向在哪里。

问题2：就未来愿景而言，公司的重要目标有哪些

一旦将愿景具体化，接下来要做的就是搞清楚对你和你团队的其他成员来说真正重要，真正需要你们专注去做的事情有哪些，以及哪些是不重要的。

我们很容易每天把自己搞得很忙，但真正重要的事情却没有做。我们忙着工作，忙着清空收件箱或者礼貌地多开一次咖啡会议，却没有推进需要优先解决的重要事情，以及实现长远目标。

为什么这么好的建议付诸实践却很难？早上一醒，我们中的大多数都会遭到来自手机、电脑以及计划表等通知的各种轰炸。这些烦躁

的事务都在抢占我们的注意力，试图将我们指向不同的方向。明智地开展工作的第一步是，超越这些噪声，决定不做什么。

正如乔布斯的一句名言所说：“决定不做什么跟决定做什么一样重要。”

我决定不做什么的一个简单办法一开始是从史蒂芬·柯维的《高效能人士的七个习惯》中学来的。我最近发现，这个方法最早是前总统德怀特·艾森豪威尔发明的。

如果你还能想起来的话，历史课本中讲过，艾森豪威尔是一个非常高效的领导者。除了在20世纪50年代担任美国总统，“二战”期间他还是盟军的五星将军。总统任期内，他发起创建州际高速公路系统、美国国防部高级研究计划局（阿尔·戈尔说他应该感谢互联网）以及美国国家航空航天局。

为了优化时间，艾森豪威尔创建了一个简单的矩阵，将其分为4个方格，进而分成以下4个类别：

1. 紧急且重要的（必须马上完成的任务）；
2. 重要但不紧急的（可以安排在晚些时候完成的任务）；
3. 紧急但不重要的（可以委托给其他人马上去做的任务）；
4. 既不紧急又不重要的（可以删除的任务）。

下面为艾森豪威尔方格（见图12－1）：

回到你的愿景，正如第一步所定义的，这个矩阵能帮你做的最重要的一件事情是，它帮你分清什么是紧急的，什么是重要的，你可以以此为依据停止关注某些不重要的事情，开始将注意力集中在有利于推进长远目标的事情上。

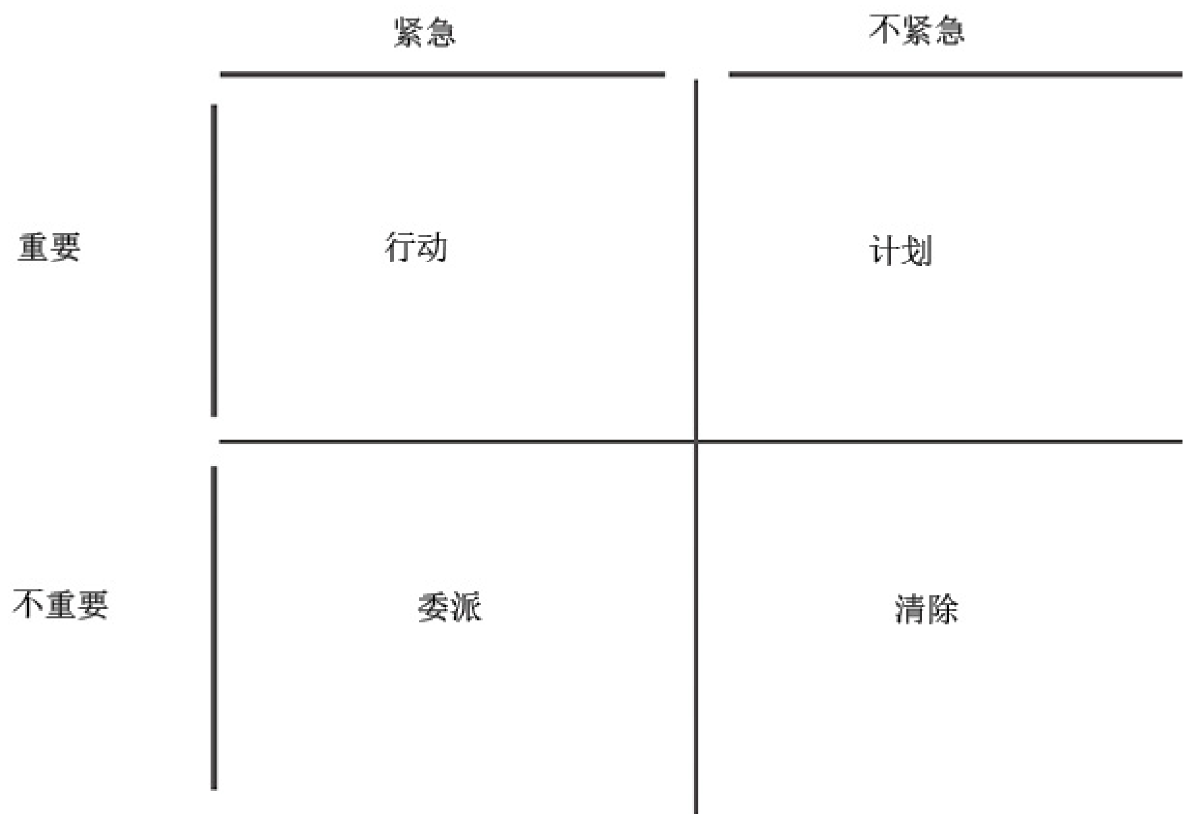


图12–1 艾森豪威尔矩阵

重要的事情很少是紧急的，紧急的事情很少是重要的。

——德怀特·艾森豪威尔

问题3：如何让员工专注于他们的目标

为了鼓励员工专注于公司目标，彼得·蒂尔——贝宝创始人，非常成功的投资人，《从0到1》的作者——创建了一种管理哲学，他称之为“一件事”。根据贝宝总监基思·拉布瓦所言，蒂尔“拒绝讨论任何除了当下指派给你的头号任务之外的事情”。而且，他会要求员工在年度总结中说明一件他做过的对公司最有贡献价值的事情。

拉布瓦还说：

> 这个办法最主要的一个好处是，它强迫组织去解决影响最大的那个挑战。如果没有这条规定，员工很容易会去挑选对他们而言更容易的任务去做，即便是价值更小，更没意思的。举一个具体的例子，如果你有三项选择，最困难的那个看起来没有简洁的解决办法，大多数人会去做第二难的有明确解决路径的任务。
>
> 结果，从整体上而言，组织的表现为B+或者A－的水平，因此错失了很多能使所创造价值提升一步的机会。

可能你不需要蒂尔在贝宝用到的比较极端的方法，毫无疑问的是，你必须要让员工集中精力。为了完成最重要的工作，就要扫清那些分散精力的事情和障碍（包括你自己）。

除了帮助团队将注意力集中在必须要完成的事情上，你还需要消除那些会阻止他们专注于自己的目标的障碍。当公司处于增长阶段时，这一点尤为关键。正如爱彼迎的首席技术官迈克·柯蒂斯所言，“随着组织规模和复杂程度的增加，在其中工作的个人的效率随之下降”。这种生产率的下降，通常导致太多的政策和与之相关的公司文件工作当道。与其随着公司增长不断创建各种规章制度，柯蒂斯鼓励用所谓的“一定规则下的替代政策”技巧来减少各种规定。

那么替代政策是什么样的呢？爱彼迎的一个例子是关于费用报告系统的。在旧制度下，所有的费用都需要预授权。任何开支，不管多大，都需要在提交之前获得批准。柯蒂斯说：“我不能告诉你，我都说不上来我生活中有多少痛苦都是来源于开支报告。”

所以柯蒂斯想到了一条新制度，即“如果再三思量之后，你还是要从账户上支出这笔开销，那么找你的经理确认一下。”为了践行这项制度，500美元被设定为需要确认的一般限额。这条替代制度出台后，节省了大量时间，而可自由支配的个人开支并没有增加。

有了一个这么简单的改变之后，柯蒂斯为爱彼迎节省了时间（也就节省了钱）。他意识到，如果你招到了合适的人，你就必须信任他们的判断。如果不行，你可能需要研究改进一下你的招聘制度。

反面教材——Juno

Juno没有在其员工中分享这样的信念。乔耳·斯波尔斯基是一名纽约的软件开发人员和企业家，他在自己的博客“乔尔谈软件”上写关于软件开发哲学的文章，有一些影响力。职业发展早期，乔耳在Juno工作（后来离开了），在2000年3月的一篇博文中，他写道，那不是他职业生涯中一段令人满意的历史。他说了一段自己在Juno非常沮丧的经历，指出那里的文化是这样的：

> 无论你多么努力地工作，无论你多么聪明，也无论你是否是某些事情的“负责人”，你都没有任何的权威，即使是任何微小的事情都没有。带着你的想法、培训、脑子，以及聪明才智，所有这些我们支付你薪水的东西，走人。

问题4：你有花时间去想什么可行、什么不可行吗

最后，仅让员工集中注意力在最重要的事情上还不够，重要的是要进行事后总结，理解什么可行，什么不可行。当你对此理解更加具体深入之后，你就可以继续改进，更快地行动。

有一项很多公司（包括我们研究中的很多公司）用来管理工程进度的技术，叫Scrum，它是一个项目管理框架，一开始是为软件开发设计的，但是对很多复杂的创新工程也都适用。

Scrum的6项核心规则之一是：

在每次冲刺结束之后，需要有一个回顾，即回顾什么运行良好，什么运行不好，有哪些进程可以改进。这个回顾必须在运行结束后尽快做出来。这时候冲刺过程在每个人的头脑中还是清晰的。回顾还需要具体指出团队应该做什么，停止做什么，继续做什么。

虽然Scrum的方法非常简单，将其付诸实践却需要一套规范和致力于追求卓越的团队。Scrum开发法的发起人之一杰夫·萨瑟兰，说他在构思Scrum方法论的时候用了一条法则（从麻省理工学院媒体实验室借用来的），他称之为“没有展示就没有真理”（demo or die），意思是在一个为期一月的冲刺中，他希望软件开发团队能每周展示出软件的新性能并对其进行反馈。虽然团队对此有些抵触，他还是鼓励他们坚持这样的实践。经过一段时间之后，团队不仅能为每次冲刺设定目标，而且还有时间在例行的基础上讨论如何改进进程。

无论你是否用Scrum，快速反馈对于帮助你的团队了解什么可行、什么不可行都是重要的。它可以让你在过程中进行改进，而不是等到整个项目都不得不中断的时候。

13 最大化网络价值

> 在互联网时代，所有巨大的成功都象征着大型平台随着发展变得更好更强壮。
>
> ——埃里克·施密特和乔纳森·罗森博格

我第一次在卡内基－梅隆大学教授“增长的科学”这门课的时候，我的助教马特·克雷斯平和我计划由他来就互联网效应做一个小小的演讲，那是他的学术研究领域。然而，我们俩尴尬地发现，在此前我们开设的管理学课程中，我们两人都一再误读了“网络效应”的意思，所以我们感觉像是有了一个珍贵的机会来澄清网络效应是什么，不是什么。

随着我们不断讨论各种材料，研究各种案例，我们意识到一个小小的演讲不足以讲清楚网络效应，所以我们最后用了一晚上时间，反响很不错。我们相信，对于多数商业来说，想取得长期的扩展性成功，很重要的一件事情就是要通过各种办法来扩大正在形成的网络，实现增长。

这不仅是我们两人的信念。根据Gizmodo.com的马特·布坎南所说，脸谱网的马克·扎克伯格早就知道网络效应的威力了。在2012年脸谱网上市之前发布的一篇文章中，马特讲述了他和扎克伯格2007年第一次见面时的情形：

> 很明显，他（扎克伯格）在向微软的比尔·盖茨，谷歌的拉里·佩奇和谢尔盖·布林学习其成功之道。他们都利用网络效应

> 创建起了自己的商业——商业，扎克伯格跟我解释说，到了一定节点，就可以因为与老用户互动而吸引到新用户。“我认为不能低估我们在做的事情的网络效应。”他说。

本质上说，在一个具有网络效应的商业中，产品的价值随着更多用户能利用它带来的好处而不断增长。使用这个产品的用户越多，该产品的价值也会随之提升。提到网络效应，很多人想到的第一个例子是电话。随着电话用户的增加，所有电话的价值都在增加。

然而，在过去几十年，科技发展使得很多商品具有了和电话一样的性能。如前所述，鲍勃·梅特卡夫，以太网（使多数计算机能通过网络连接的核心技术）的投资者，3Com的联合创始人，提出了“梅特卡夫定律”来阐释其原理。这个定律指出，一个网络的价值等于节点数的平方。鲍勃提出这个“定律”是为了说服公司安装本地网络，将他们的计算器连接起来以分享文件，实现在公司内部的交流。十多年之后，这个“定律”被重新定义，用于讨论互联网“用户”数量与“相应的沟通设备”。今天很多人会将“梅特卡夫定律”描述为“网络价值与用户数的平方成正比。”

在过去数十年，所有的公司都建立在由个体用户连接起来的网络基础上。在我们研究的公司中，Facebook和领英都是。它们的产品，本质上都是由个人连接起来的网络。在这些案例中，朋友或者职场联系人形成你的网络，随着更多联系人的加入，服务会变得更有价值。

网络的基础是节点，在Facebook或者领英的案例中，节点就是人，节点之间的关系，即所谓的“边”。在非社交网络中，节点可以是公司、城市、机场，边可以是贸易伙伴、线、航道。

贝宝是另一种典型的以网络效应为基础的商业。使用人数越多，网络价值就越大。原因在于，为了转账或者收钱，你需要有一个贝宝

账户。但只有你一个人有贝宝账户，是没有价值的，你无法利用它的存在价值。然而，随着贝宝注册用户越来越多，它的价值随之增长，因为越来越多的人可能会利用它转账。在一个网络中，除了节点数，潜在联系数（或者链接）也会发挥用处。

贝宝案例触及网络理论的另一个重要概念——双向网络。在这种网络中，存在两种不同节点。比如贝宝用户中，有人转账，有人收钱。显然，很多贝宝客户在使用该服务的过程中，既转账也收钱，但是如果所有人都只对转账感兴趣（或者只对收钱感兴趣），网络还是没有任何价值。

在其他双向网络中，节点种类是有明显区分的。我们研究的公司中，汤博乐和推特最终都建立了互联的网络，利用人们创造的内容作为另一种节点。《连线》杂志阐述了汤博乐是如何建立网络的：

> 作为一个形式自由的博客平台，汤博乐非常好用，但是它也发展了自身的社交网络。用户可以追踪那些博客动态出现在自己留言板上的其他用户，这种形式和Facebook的动态信息不一样；点击“转发”键就可以将他人的博客转发到自己的博客上，汤博乐的这个功能早于推特的“再推”功能两年。“汤博乐中出现的社交网络非常有意思，因为它是依靠内容驱动的，而非像其他网络一样依靠社交图谱创建。”汤博乐的总裁约翰·马洛尼说。而且内容扩散很快，一条评价汤博乐的帖子平均会被转发9次。

有一种双向网络非常普遍，而且越来越重要，即双边市场。在这类案例中，一家公司总计有两个大网络，广义地称为供应商和消费者，公司作为中介将两者连接起来。比如，在我们选择的公司中，优步将需要乘车的人和司机联系起来，爱彼迎将旅行者与想要出租家里闲置房间（甚至整个家）的人联系起来。

风险投资公司基准资本的合伙人比尔·格利，可能是双边市场经验最丰富的投资人了。他的公司有很多成功的投资案例，比如易贝、OpenTable、Yelp、Zillow、oDesk以及优步。正如比尔几年前所说，先是互联网，现在是移动设备，使得创建这种市场变得比以前更加容易：

> 企业家准确认识到互联网的连接组织提供了一个将玩家们连接到一个特定市场中的机会，减少了买卖中存在的障碍。智能手机的到来拓展了这些机会，因为互联网使得市场的延展越来越深入，它使得联系可以保持在24（小时）×7（天）的时间范围内——无论用户在办公室、家或者野外。

他接着说，这种类型的商业还有一个重要的特性，即市场中的供应商和消费者都需要呈现网络效应：

> 真正的市场需要消费者和供应商双边都进行自然的延伸。聚集供应商是必要的，但仅仅靠它还不够，必须同时有机地聚集起需求。两步同时进行，消费者的增加和供应商的增加才会都变得容易。高速流动的市场天然地“喜欢”促成信息中心，这样消费者和供应商都不用考虑其他替代方案。但是它只会出现在你的声势不断增强的情况下，而且消费者和供应商都感受到了你的平台在该领域的重要性。总之，说起来容易，做起来难。

截至目前，本章所讨论的所有案例都还是直接的网络效应。在这些案例中，每个节点受益于网络上增加的其他关联节点。或者换句话说，随着直接网络效应的增加，产品的用处直接导致产品价值的增加。因此，至少每个节点都在暗中导致了整个网络应用的增加。

还有第二种网络效应——间接网络效应，它也同样重要。当一个产品的使用对另一个独立但相关的市场产生影响，就有了所谓的间接网络效应。你可以将其理解为，价值的增加是由于大量客户采用了某产品的副产品而产生的。

我们继续思考双边市场，现在考虑由间接网络效应创造的双边市场。以谷歌为例，有数百万名用户每天使用其搜索引擎。谷歌发现自己有大量的具有黏性的用户，同时意识到广告公司可能想和他们建立联系，因为他们对某些产品感兴趣。于是，谷歌将消费者和广告商联系起来，消费者通过其他网络采用了某种产品，谷歌和广告商最终获益。广告商在经济上支持了这家公司，使得谷歌有钱去改进它的核心业务，同时增加其他服务。广告商又从这种改进中进一步获益，因为谷歌吸引了更多用户的注意，他们加入谷歌的经济体系中，广告商就有了更多的可能性去接触他们。

Cvent提供了另一种间接网络效应的案例。2008年，Cvent通过在线服务为全世界90多个国家的超过10 000名客户提供支持，让它的用户可以在全世界范围内更有效地策划成千上万场活动。经过两年超过1 000万美元的投资，这家公司推出了Cvent供应商网络，一个市场平台，一边连接客户——活动策划者，一边连接供应商，提供活动中可能需要的服务，尤其集中在旅馆、饭店以及特殊聚会场所。需要指出的是，当Cvent增加这项功能的时候，它已经不是一家小公司了。它拥有超过1万名客户，1 400多位员工，并且它的赢利能力让它可以投入1 000万美元开发这个新产品。

然而，CSN（Cvent供应商网络）如今已经是Cvent一个非常有意义的业务板块。最近的年报中有如下表述：

> 通过CSN提交的活动申请提案（RFP）数量已经从即CSN创建时（2008年）的1.2万件左右，上升到2014年的160万件左右。随着

这样的大幅增长，我们相信已经达到了临界点，正在享受网络效应带来的好处，因为活动策划者数量的增加吸引了更多的旅店老板来利用我们不断增长的用户基础去拓展他们的团体业务活动。

在这份年报的后面，这家公司指出，此类营销解决方案的收入占到总营业收入的30%，即2014年的1.42亿美元收入中有4 200万美元来源于这项业务。

即便核心产品已经受到直接的网络效应驱动，有时候它还可以同时创造间接网络效应。比如，领英和Facebook除了在它们的平台上聚合了众多的个人用户，同时也为广告客户创建了市场平台。

在其他案例中，一家公司可能最开始利用已经存在的网络，但是后来又建立了自己的网络。如前面所述，优兔一开始的增长来源于MySpace。然而，2006年8月，优兔的受欢迎度超过了MySpace。有趣的是，过去几年，优兔引入了旨在增加内容生产者和“粉丝”之间关联性的功能，一些分析人士因此将优兔视为美国最大的社交网络之一。

Facebook除了引入内容节点之外，又引入人作为节点，这种做法和汤博乐以及推特的做法在很多方面具有相似性。然而，不像早期双边网络，优兔较晚才走出这一步，在此之前，它早就利用了已有社交网络，尤其是MySpace，创建了内容网络。

间接网络效应很重要，因为大多数产品是在没有网络效应的情况下传递价值的。然而，扩张过程中，你可以时常引入间接网络效应以拓展价值。如果你正在尝试发展一家公司，注意当下的网络以及潜在的网络。

在这方面，特斯拉是个不错的案例。它利用超级充电站创造了间接网络效应。如果你不熟悉这些充电站的话，情况是这样的：2012年，特斯拉推出超级充电站，为其S型电动跑车车主提供免费充电服

务，车主可以在充电站用一小时的时间为自己的电动汽车充满电。这些充电器只适合S型汽车，且很多是太阳能的。特斯拉一开始只推出了6个充电站，主要在加利福尼亚，现在超级充电网络已经遍及美国全境，特斯拉车主可以完全依靠超级充电器，驾车从加利福尼亚到新英格兰。

对很多人而言，拥有一辆电动汽车的最大障碍是，他们担心有一天开车出去，却发现不仅电池不够开到目的地，而且没有地方可以充电，他们只能伤心地开着车路过一个又一个加油站，直到电用完而停下来，不得不叫来拖车。特斯拉的驾乘人员称其为“里程焦虑”。

超级充电网络帮助人们消除了里程焦虑，使得拥有一辆电动汽车变得更加有吸引力（特别是特斯拉的电动汽车，因为充电器只为S型车提供服务）。虽然很难量化它对销售的助力，因为不好推测在有或者没有充电网的情况下，过去几年会有多少购买行为。但理论上，充电站的增加是会带来特斯拉汽车销量的增加的，因为很显然，它消除了一个痛点。

付诸实践

问题1：你的业务中是否存在可以加强的直接网络效应

如果你的价值的一个关键部分来源于联系或者潜在的联系，像脸谱网、领英、贝宝以及爱彼迎一样，那么你需要问自己，如何才能增强那些联系。可能只需要简单地增加一些功能，像领英引入PYMK（在前面讲过的，你可能认识的人），或者如果你不是一个软件公司，可能要以更具体的办法增加某些特性或者功能。

一个比较熟悉的案例来自无线运营商。无线运营商可以从技术上构建网络，但前提是所有的电话需要能拨打其他电话，所以是技术而非运营商创造了网络效应。然而，手机公司仍然尝试寻找一些办法，允许它们的网络上存在有意义的P2P联系（例如，无线运营商Verizon提供客户与客户之间的免费通话，这种通话不占用套餐通话时间）。

问题2：是否有你应该创造或者加强的间接网络效应

想想特斯拉的案例：在第一个超级充电站建立之前，已经有很多人购买了特斯拉的汽车；而通过增加充电站，特斯拉引入了间接网络效应，使得拥有一辆特斯拉汽车变得更有价值。

问题3：你是否能为某个客户群体创建一个市场平台，增加其聚合价值

很多情况下，当你聚合起那些从你的核心产品中获取价值的客户时，你也获得了一个机会，把这个因你而整合起来的个体组织，与一些此前不容易获得其注意力的其他业务联系起来。在本章的前面部分，我探讨了谷歌和广告商利用这个办法来和你以及你的朋友建立联系的案例，也讨论了Cvent那个更微妙的例子，在现有活动策划群体的基础上增加了供应商网络。

结论

如果你正在推出新产品，无论作为公司内部创新者还是企业家，即便我没有见过你，我也知道你每天都有做不完的事情。我不想在你每天必须完成的任务清单上再加一条。相反，我希望你放下这本书找一套其他的工具或者好的办法帮助你“在地球上留下印记”，正如乔布斯那句名言所说，确保你的产品或者服务能产生你所期待的影响。

我建议你开始认真评估，在对产品进行商业化的路上你处于什么位置。你是否处于本书第一部分讨论过的要满足4个前提条件的阶段？如果是的话，请确保进行过程中不要过早扩张。

另外，如果你确实满足了4个前提条件，问题就变成是否有足够多的人知道你的产品？认真思考我们在第二部分谈论过的几个催化剂，搞清楚哪个可以帮助你提升人们对你的产品或者服务的认知。

最后，是否是快速增长？从关注商业基础到确保长期增长的转换，是本书第三部分所讨论的内容。如果以上所述的任何一条基础是比较脆弱的，想要实现长期可持续快速增长会变得很有挑战性。

不要因为成功而停滞

最后，需要重点指出的是，我们非常关注所研究公司的早期发展阶段，即公司已经产出了目标用户关心的产品之后的阶段。即便取得了成功和扩张，也没有降低它们继续创新的需求。在保持创新方面，

我们研究名单上的一些公司似乎比其他一些公司做得更好。这是个重要的话题，但是在本书中，我们没有从细节上对其专门进行研究。

Facebook的所有员工都会领到一本Facebook小红皮书，这是交流公司历史、目标和价值的一种方法。这本书的最后几页中，有一页写道：

> 如果我们不创造可能会消灭Facebook的产品，那么其他人就会。
>
> “拥抱变化”是不够的。这一点必须根植到我们对“我们是谁的认知”中，甚至连谈论它都是多余的。互联网不是一个友好的地方。不具有相关性的事情，甚至连享受留下灰烬的资格都没有，而是直接毫无踪迹地消失。

在我们研究的公司中，最能说明这种危机的是被微软收购之后的Hotmail。在被收购时，Hotmail是最主要的电子邮件服务供应商。然而它没能保持住市场上的领导地位，2004年，谷歌推出Gmail，8年之后，Gmail成了互联网上用户最广的电子邮件产品，它拥有超过4.25亿名活跃用户。

有趣的是，Gmail其实用了很多Hotmail和本书中提到的其他一些公司用到的相同技术。下面将讲述Gmail在本书所讲述的框架内是如何取得成功的。

首先，我们先回顾一下在扩张之前需要满足的条件。

前提条件1——创始人核心愿景：事实证明，保罗·布赫海特在加入谷歌之前很久就对互联网电子邮件产品有兴趣。实际上，在1996年，他就为某个项目开发过电子邮件功能，时间上甚至要早于

Hotmail。接着，几年之后，作为谷歌的第23个员工，被分派到谷歌论坛项目组，他说服自己的上司允许他重拾旧好。

Gmail成功之后，保罗离开了谷歌，参与创办了FriendFeed——最后被Facebook收购——最近又作为合伙人加入了Y Combinator。

前提条件2——可扩展的想法：当然，找到更好的办法来解决邮件问题是一个大创意。谷歌内部的挑战是，说服人们相信公司要做的远不只是操作一个搜索引擎。虽然现在谷歌做各种各样有趣的项目，但Gmail是它在互联网搜索项目外的第一个突破。

前提条件3——解决真正的问题：在此我要说明几件事。

首先，Gmail的“服务性能”主要是为了更有效地搜索邮件。这是其最初的功能。在和Y Combinator创始合伙人、《创业者》一书作者杰西卡·利文斯顿就其新书进行的一次访谈中，保罗指出谷歌有高度依赖电子邮件的公司文化，他自己平均每天会收到500封邮件。所以，为了自己也为了其他同事，他提出开发这个产品，用高效的方法搜索邮件是具有革命性的。

另一个“服务性能”是谷储空间——1G[注]的空间。对比一下，当时其他电子邮件供应商提供的只有2M—4M[注]的空间，Gmail提供的空间比它们高出250—500倍。

另一个需要指明的情况是，虽然谷歌后来向大众推出了这个产品（我们之后会讲到），在此之前，它已经收到很多反馈。正如保罗在同一个访谈中对杰西卡所说，公司不断得到客户对他们所创造的产品的正面反馈：

> 基本上从一开始，我们的用户都是内部的。谷歌有个好处是，我们可以只在内部发布产品，就能获得必需的大量测试人

员。所以在Gmail对外发布的时候，内部人员已经使用Gmail很长一段时间了。

前提条件4——极佳的初次互动体验：Gmail团队对于内部用户关于产品哪里好、哪里不好的意见非常重视。在这次采访中：

利文斯顿：听起来好像在设计Gmail时你真的会采纳用户的意见。

布赫海特：当然，Gmail基本上就是这么开发出来的。每次我们都会被一些很小的问题搞得很恼火，或者有个用户会说“我有一个问题，我的邮箱不能用了”，我们就要花时间去考虑问题出在哪里，检查一下产品存在什么潜在的问题以及我们要怎么才能让它更好用。

也许你还记得，在2004年4月，当谷歌把Gmail介绍给普通大众时，确实对邀请做出了严格限制。事实上，更多是因为产品本身的局限决定的，而非其他。考虑到每个用户都得到了1G的邮箱存储空间，再加上支持产品的服务器数量有限，谷歌必须限制用户数量以确保良好的产品体验。

虽然有人认为这是一种营销策略，但是即使到现在，保罗似乎还在为邀请进程太慢感到沮丧，尽管恪守限制保证了良好的用户体验。谷歌成立10周年时，保罗对《时代周刊》发表评论说：“我认为，如果我们有更多资源的话，Gmail在第一年的增长会更快。”

无论你认为用户在eBay上为获得邀请而竞价是坏事还是好事，限定邀请数量是Gmail团队为保证已经在使用其产品的用户能拥有良好的使用体验而做出的一项重要限制。

当我在进行Gmail的案例研究时发现，似乎它们采用了4个催化剂中的两个来加速实现增长。

催化剂1：双触发事件

多数人记得Gmail发出的邀请数量有限，多年过后，还有一小部分人记得，Gmail推出的时间是在4月1日。谷歌有一个开愚人节玩笑的传统，所以这家公司决定，既然1G免费存储空间听起来这么疯狂，他们将以此为由头，将产品的发布时间放在愚人节当天。

结果奏效了：当谷歌跟媒体说了这项服务后，媒体不知道消息是真的还是有史以来最精心设计的愚人节玩笑。谷歌的Gmail团队甚至在发给媒体的新闻通稿中用了幽默来坐实这种猜测：

> 搜索是排名第二的在线活动——电子邮件是第一："见鬼，没错，"谷歌创始人说……Gmail的创意来自一位谷歌用户对现有电子邮件服务和产品质量低劣的抱怨，谷歌联合创始人兼总裁拉里·佩奇回忆道。"她抱怨说，所有的时间都用来备份信息或者找信息……""如果谷歌用户有这样的问题，那么，我们也有，"谷歌联合创始人兼技术总监谢尔盖·布林说，"虽然开发Gmail比我们预期的要更为复杂一些，但我们很开心最终能把它提供给需要它的人。"

即使在2004年，谷歌的团队想要获得媒体报道也不是什么难事，但是愚人节确实增加了报道的故事性。记者以及像Slashdot一样的论坛都不确定消息是真的还是一个精心布局的恶作剧，一些人甚至怀疑那就是个愚人节笑话，但是它的传播效果确实超出了谷歌的预期。

催化剂2：病毒式增长

回到产品局限的问题，我当然理解保罗在上文所说的，如果服务开放更快，在第一年会增加更多客户。然而，我也认为，让客户邀请其他潜在客户，无疑是将他们从客户变成了宣传员。显然，没有办法再回到过去去搞清楚邀请的办法是推动了还是限制了早期增长。正如之前提到的，《时代周刊》在谷歌10周年的故事报道中说道：

> Gmail邀请码价格在eBay一度被爆炒到150美元以上；类似Gmail Swap一样的交易网站应运而生，专门撮合拥有邀请权限的人和渴望注册Gmail邮箱的人。一时间，拥有Hotmail或者雅虎的邮箱变得令人尴尬，而拥有Gmail邮箱则意味着你进入了一个大部分人进入不了的俱乐部。

正是Gmail地址给人带来的如俱乐部一样的感受让谷歌把客户变成了宣传者。一开始作为旨在为客户带来良好体验的技术限制最后演变成了增加催化效应的有力武器：使客户招徕更多的客户。

作为谷歌除搜索之外的第一款成功产品，Gmail团队能利用很多基础资源。有几件事情在我看来很有意思，值得在此指出。

根据为增长提供适度资金支持的原则，Gmail团队有一个优势：不像大多数创业公司，Gmail团队不需要向外部投资者募集资金，而是相反，要赢得谷歌领导团队的支持。相比用尽全力以获得风险投资人的反馈，这是完全不同的销售过程，但它也是一个重要的过程。当我和大公司中想要做大项目的内部创新者交谈时，他们好像都对向公司争取资源感到沮丧。然而争取资源是这个过程的一部分，不容忽视的一部分，无论你的产品多么诱人。

需要指出的另一点是，Gmail在使其网络价值最大化方面的举措很有策略性。有趣的是，在到Gmail项目组之前不久，保罗是谷歌论坛项目组的成员。谷歌采用了更好的邮件解决方案（在当时性能提升了500

倍），以建立更强大的网络。特别是，谷歌将单点登录技术应用在很多场景中，包括高效办公套装，以及使更多用户通过搜索引擎登录谷歌以获取更具个性化的服务体验。

谷歌现在将其所有疯狂的计划称为“Moonshots计划”。这个计划包括无人驾驶汽车项目、谷歌眼镜项目、通过无人驾驶的小飞机实现网络连接的项目，以及我想他们已经在做而我们还不知道的其他一些项目。拉里·佩奇在为埃里克·施密特和乔纳森·罗森博格所著《重新定义公司》一书的序言中写道：

> 奇怪的是，随着时间的推移，我发现，让团队变得富有野心是多么困难的一件事。事实上，大多数人接受的教育并不鼓励他们去异想天开。他们倾向于认为很多事情是不可能的，而不是去研究现实世界，搞明白什么事情是有可能的。这也是为什么谷歌会付出如此大的精力，去雇用独立思考的人，并设定大目标。因为如果你找对了人，有足够大的理想，你很可能就会实现。即使失败了，你也会学到一些重要的东西。

我想，这就是最好的结束语。我希望这些故事能启发你想象更大的事情，这里提供的一些方法能帮助你思考如何去实现它，并能提高你取得成功的可能性。创新是困难的，但也是能让你收获最多的事情。现在，去创造那些可以让这个世界成为它应该成为的样子的产品和服务吧！现在，去创造那些产品和服务吧，让世界成为它应该成为的样子！

---

1. 1G=1 073 741 824字节。——编者注
2. 1M=1 048 576字节。——编者注

附录

公司一览

附录的目的是回顾本书研究过的每一组对照公司，为你了解本书其他部分的内容提供有用的背景知识。

公司分组按照倒叙的顺序排列，从最近才创建的公司（汤博乐与Posterous）开始，以历史最长的公司（麦当劳与白色城堡）结束。

除非特别说明，介绍中将只包含由风险融资获得的资金，不包括次贷融资或者债务融资。我将尽我所能负责任地描述出不同融资时间，但还是要先指出一点，目前的市场并不景气。

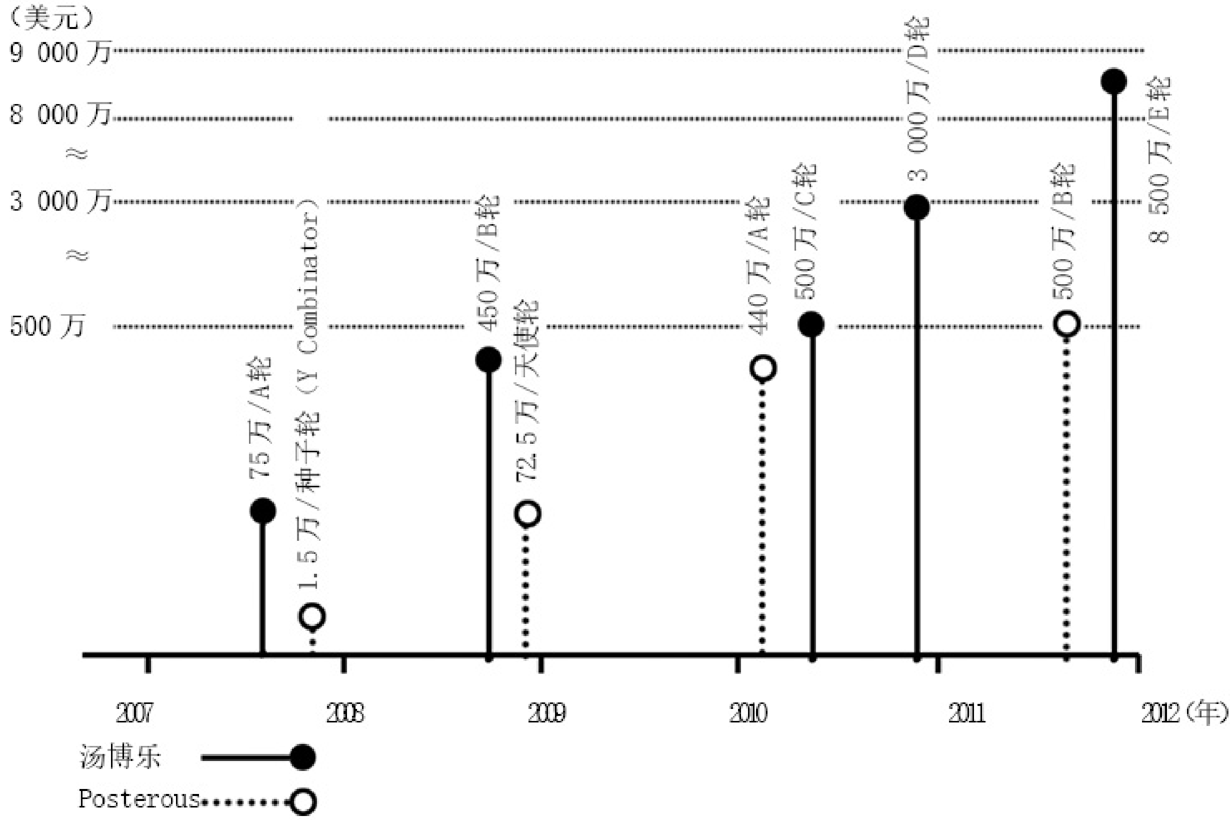
汤博乐与Posterous

产品回顾

汤博乐和Posterous的设计初衷是做类似WordPress和Movable Type（下文会介绍）的全面博客平台的简化版本。这些平台，有时候被称为“微博客”，主要关注更加简短而且通常更视觉化的内容，比如视频和图片。

最早的微博客是由年仅17岁的德国男孩克里斯·诺伊基兴于2005年3月创建的，他为自己的网站编写代码。两年之后，克里斯听说戴维·卡普受他的启发要推出自己的项目，叫作汤博乐。又一年之后，Posterous入住创业公司孵化器Y Combinator，推出一款竞品项目。

融资情况



图附-1

管理团队

汤博乐由戴维·卡普创建。虽然戴维从未接受过大学教育，且转回家接受教育之后，也没有完成高中学业，但他小小年纪就拥有很多有趣的工作经历。具体而言，在UrbanBaby于（一个关于城市母婴讨论的互联网论坛）2006年卖给CNET之前，他是这家公司的首席技术官。在职业更早期，他曾在媒体创意和动画制作人弗雷德·塞佰特手下做过实习生。20岁时，他创建了汤博乐。

马尔科·阿门特并非汤博乐技术上的创始人，但是他是第一名员工，在平台发展早期是戴维的重要“搭档”。马尔科一开始是汤博乐

的首席技术官以及首席开发人员，后来他离开去做另一个全职的项目——Instapaper。

戴维卖了UrbanBaby的股权之后，创办了一家咨询公司，他和马尔科就是在这家公司的时候认识的。戴维和马尔科利用项目间隙的空闲，花了几周的时间创建了汤博乐。

Posterous由萨钦·阿加瓦尔、加里·谭和布雷特·吉布森创建，萨钦原来是苹果公司的工程师，他的领英档案写道："我在纽约家里的沙发上创建了Posterous。第一版是我自己建出来的，用来将我的苹果手机（iPhone）里的照片发到博客上。"后来加里·谭加入进来，他是微软的项目经理，也是软件公司Palantir的工程师和设计师。

消费者牵引力

对于汤博乐和Posterous来说，最开始的商业策略是创建一个大的内容生产者网络，人们会用他们的服务发表东西。最初几年，他们赋予这项工作比赢利更大的优先权。一旦成功，汤博乐就可以在其网络上引入广告，作为首选的赢利模型。雅虎（最终收购了汤博乐）在2014年10月的财报中发布了汤博乐2015年的计划，称其将在2015年实现1亿美元的收入，是可赢利的。然而，在最初几年，相关的牵引力指标并非收入，而是平台上创建的微博客数量，以及这些网站在其受众中的受欢迎程度（这些人一起组成了汤博乐的用户群）。

微博数量

表附-1（单位：个）

年份	汤博乐	Posterous
2007	170 000	/
2008	1 000 000	/
2009	2 000 000	125 000
2010	7 000 000	4 000 000
2011	38 000 000	12 000 000

结果

雅虎在2013年以11亿美元收购了汤博乐。这是当时社交网络公司的最高收购价格，超过此前Facebook收购Instagram的纪录。当收购消息发布之后，雅虎首席执行官玛丽莎·梅耶尔证实了收购价格，并解释说：

> 汤博乐为全世界的创作者创建了一个很棒的平台。从艺术到建筑，从时尚到美食，汤博乐的平台上有1.05亿不同类型的博客。每月访问量超过3亿人次，每天新增注册量有12万，它是世界上增长最快的媒介网络之一。每秒发帖量为900个（！），每月在线时间240亿分钟……汤博乐和雅虎的联合，可以使雅虎的用户数量增加50%，每月访问量可以达到10亿，而且可以使雅虎的流量增加大约20%。

虽然Posterous的收购条款没有公开，但是很多人相信，其实质是硅谷所谓的“人才收购”，即收购的最终价值是将来要一起工作的人才团队（尤其是工程师）。这个假设后来得到了证实，参与竞购的推特在收购发生一年后关停了Posterous的服务器。最可信的传言是，推特为了竞购付出了500万—1 000万美元的代价。

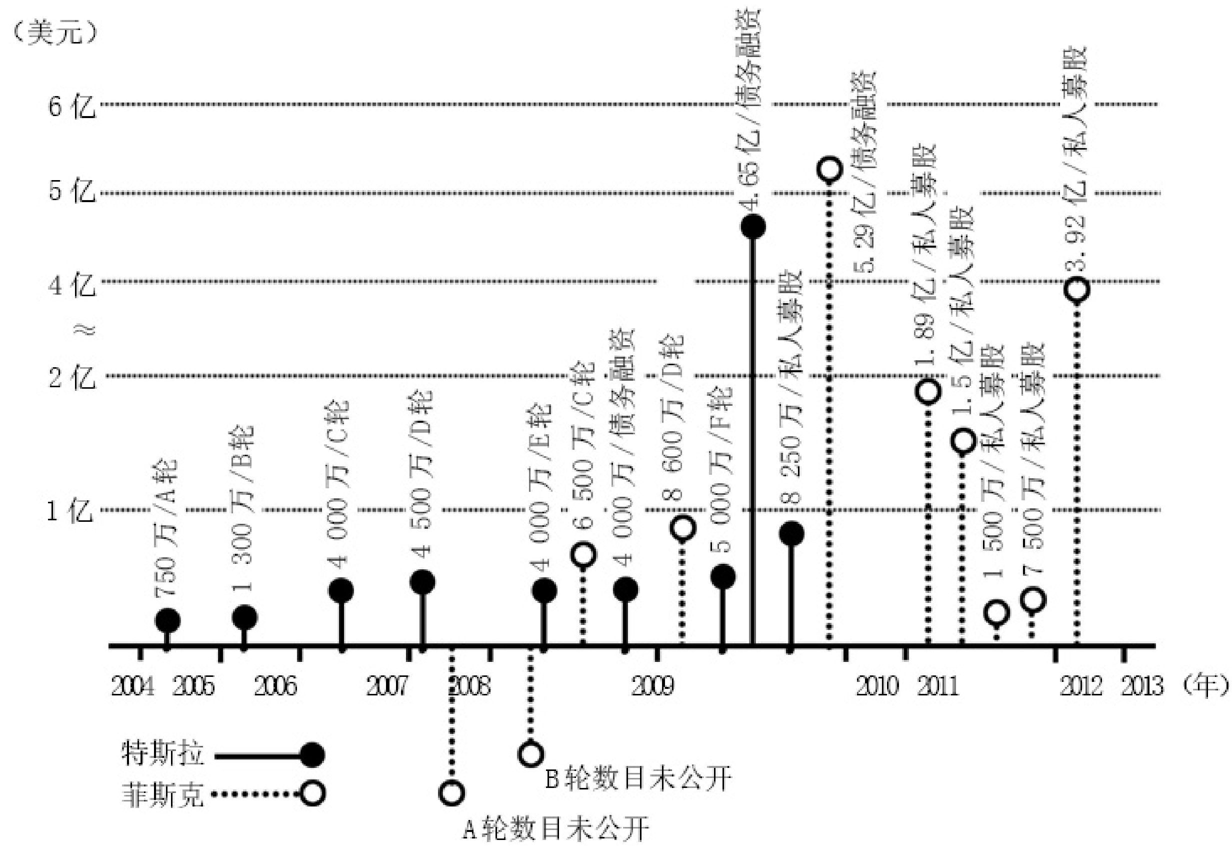
特斯拉与菲斯克

产品回顾

特斯拉和菲斯克都制造了豪华电动汽车，但是采用了不同的设计和发展路径。虽然此前已经有公司进行过制造混合动力车和全电动车的尝试，但是这两家创业公司的表现是最卓越的，它们要制造性能优良的汽车以吸引相当一部分豪华车市场的消费者。

特斯拉制造的第一款车型是Roadster。车身（或者业内称为“滑翔机”）从英国汽车公司路特斯（也曾译为莲花汽车）那里购买，路特斯用同一款外壳生产了路特斯Elise运动车。将从路特斯订购的2400台“滑翔机”全部售出之后，特斯拉转移了销售策略，开始开发特斯拉S型家用小轿车。

融资情况



图附–2

管理团队

很多人认为是埃隆·马斯克创建了特斯拉，实际上并非如此。相反，埃隆领投了特斯拉的A轮融资。他加入特斯拉的时间要更晚一些，埃隆是在最初的创始人离开特斯拉，一个临时的首席执行官又接管了一段时间之后，才担任特斯拉首席执行官。既然如此，就不能过度夸大他在公司中的作用。在成为首席执行官之前，埃隆就有深度参与设计工作的经历。除了因为对特斯拉的重要影响而成为其创始人之一的埃隆，特斯拉的创始人团队还包括马丁·艾伯哈德和马克·塔彭宁。在创建特斯拉之前，马丁和马克一起创建了NuvoMedia，这是一家出版畅销电子书的公司。在马丁和马克创建特斯拉之前三年，GemStar电视指南国际公司以1.87亿美元收购了他们的公司。马丁·艾伯哈德开始

投资电动汽车不是由于经济原因而是购买石油燃料高性能运动汽车带给他的道德挑战。更多细节参见“可扩展的想法”章节。

菲斯克由亨里克·菲斯克创建，他很长时间都把精力放在设计漂亮豪华的汽车上。在专注制造菲斯克Karma之前，他是宝马全球创意设计咨询公司Designworks/USA的首席执行官，阿斯顿马丁的首席设计师。在设计菲斯克Karma之前，菲斯克创立了菲斯克Coachbuild工作室，购买奔驰SL系列和宝马M6，对其进行“车身定制”（公司名由此而来），使其性能和设计原料都得到升级。在菲斯克高端定制车的案例中，性能的提升主要依靠外部资源，它们的主要升级是更换汽车的LED（发光二极管）灯，将车内装饰皮革换成更加天然和柔软的皮子。升级完成后，菲斯克Coachbuild以19.9万—36.95万美元的价格将改造后的车卖给有钱客户。

实际上，特斯拉还以80万美元的咨询费请菲斯克Coachbuild为特斯拉S型汽车做车体和内部装饰风格方案。那个时候，特斯拉还不知道菲斯克在生产自己的混合动力车。咨询最终演变成一场法律纠纷，因为特斯拉觉得菲斯克窃取了它的保密的专利信息并将其整合进Karma中。菲斯克在仲裁中赢得了诉讼，但是两家从此交恶。在《汽车》杂志的一次采访中，马斯克如此描述两人之间的区别：

> 亨里克·菲斯克最根本的问题是，他是一名设计师或者说造型师……他认为我们没有电动汽车的原因是，电动汽车缺少装饰。原因并非如此。本质上是技术问题。同时要让车好看，感觉好，因为不然的话你拥有的就是一辆有缺陷的车。但是让一辆车看起来像电动汽车，并不能让它就是电动汽车。（菲斯克）认为，世界上最重要的事情——或者唯一重要的事情——是设计，所以他把工程和制造都给了外包。但实际上……那就是问题的症结。而且他把那些事情外包给了并不懂如何解决问题的人。所以他做出来的产品是高价的普通产品。看起来好看。尤其从侧面

看，非常漂亮。我不喜欢车头。前面的格栅看起来更像是墨西哥土匪的漫画。车看起来很大，比S型车大，却没有放行李的空间，里面非常狭窄，特别是后排的椅子。好的设计的标准是既美观，又兼具功能性的。

消费者牵引力

在菲斯克和特斯拉的案例中，我们用了两个核心指标来对比两家公司的增长。首先，我们看了收入增长。特斯拉用了好几年才实现第一季度赢利，在2013年以前它一直没有实现过，不像上文提到的汤博乐和Posterous，特斯拉是收费的。

表附–2 特斯拉和菲斯克的收入情况（2008—2014年）（单位：美元）

年份	特斯拉	菲斯克
2008	1 470 万	
2009	1.119 亿	
2010	1.167 亿	
2011	2.042 亿	2 810 万
2012	4.133 亿	1.703 亿
2013	20 亿	860 万
2014	32 亿	

另一个有趣的指标是，在投入生产的前几年汽车的总销量。特斯拉在2008年后半年交付了第一辆Roaster汽车。产量一开始比较低，在刚开始的两个月（2008年3月和4月），这家公司生产了5辆Roaster汽车，但到2008年年底这家公司的交付的汽车总量超过100辆。2009年5月，特斯拉又交付了500辆订单中的400辆。最终，到2011年年底，这家公司生产了2 600辆Roaster，之后将精力转投到S型家用豪华车的生产上。

菲斯克最初计划在2009年投产Karma，但实际上直到2011年这款车才正式交付生产，产量为200辆。这家公司的产量峰值是在2012年，投产1 600辆，2013年开始下降。整个运行期间，它生产了2 350辆汽车。如在避免时机未成熟的扩张那部分所讲的内容，菲斯克最初计划每年生产1.5万辆Karma，在2009年后半年才开始生产。

结果

特斯拉于2010年6月29日上市，股价在第一个交易日结束时达到23.89美元，市场总值达到22亿美元。这家公司市值不断增长，2015年10月21日，其总值超过270亿美元。而另一方面，菲斯克最终宣告破产，它的资产被卖给了中国的汽车零部件制造公司万向集团。

敏特与维萨博

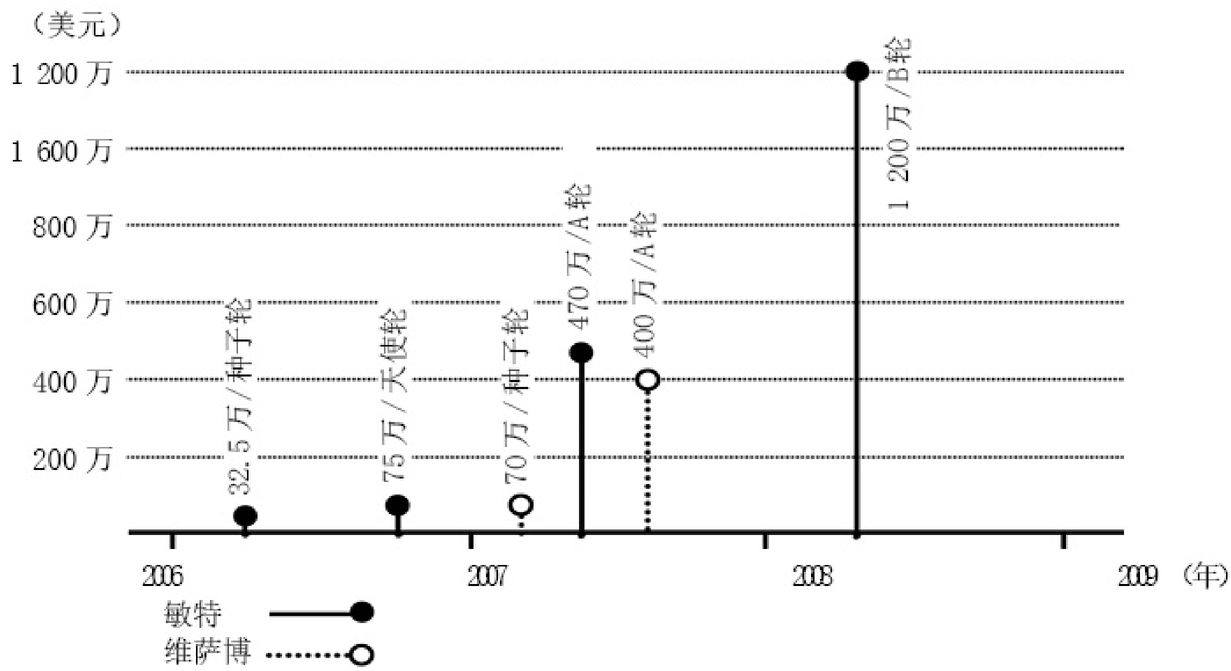
产品回顾

敏特和维萨博都是帮助用户更轻松地管理个人财产的互联网应用。虽然产品相似，但是我们之前曾详述过，敏特专注于简化以及自动进行交易分类，即使有时候会冒着归类错误的风险。正如维萨博联合创始人马克·赫德伦所说：

> 敏特尝试让用户几乎什么都不用干，它们帮用户自动编辑和分类数据，减少注册表格上的分区，以尽可能快的速度给他们授权。而我们在所有这些方面做得都很糟糕。相反，我优先尝试了开发最终能帮助人们改变他们的理财习惯以获得更好收益的工具，我相信这要求人们对他们的财务状况更加清楚，更了解自己的财务数据。我的目的是好的，但是最终却没能帮到用户，因为我们的产品失败了。我努力让数据分类编辑更容易、更具有功能性，而敏特却在尝试让你根本不用做这些。它们的方案彻底击败

了我们的方案。（此处说句公道话，它们的数据精确度——不管自动编辑多么好——非常低，任何人深入研究一下敏特的数据，特别是在开始时，都会被它的不精确度惊倒。然而，问题在于几乎没有人追究这个。）

融资情况



图附–3

管理团队

阿龙·帕策尔创建了敏特，他担任敏特的首席执行官，直到敏特被财捷集团收购。在创建敏特之前，阿龙是有丰富从业经验的工程师，做过微处理器设计、生物信息技术和光学网络技术解决方案。他分别从杜克大学和普林斯顿大学获得了电子工程专业的本科和研究生学历。

维萨博由马克·赫德伦和詹森·奈特创立。一开始詹森是公司的首席执行官和联合创始人，不幸的是，他刚出生的儿子被诊断患上了严重的疾病，他不得已选择离任，于是马克从首席产品官变成了首席执行官。马克和詹森一样，在创建维萨博之前有着令人印象深刻的背景。马克是卢卡斯影业在线业务板块的创始人和总经理，是Popular Power公司的首席执行官。Popular Power公司致力于为全网客户提供某款软件的下载服务，这款软件能帮助电脑将未使用的微处理器整合起来，循环利用，从而使电脑功能变得强大。

消费者牵引力

对于敏特和维萨博来说，最重要的分析数据来自使用其网络应用的个体的数量。从我们能得到的数据来看，在2008年早期，两家公司拥有的用户数基本相同。从2008年1月到2009年1月，敏特的单个用户访问量增长了5.2倍，维萨博只提升了0.6倍。表附－3展示了流量转化为客户的情况，敏特取得了显著的成长。

表附–3（单位：个）

年月	敏特客户转化数量
2008年02月[33]	135 000
2008年04月[34]	180 000
2008年08月	404 000
2008年09月	458 000
2008年10月	544 000
2008年11月	606 000
2008年12月	720 000
2009年01月	864 000
2009年02月	934 000

结果

最终，维萨博因资金不足，在2010年倒闭。敏特于2009年被财捷集团以1.7亿美元收购。

Automattic（WordPress）与Six Apart（Movable Type）

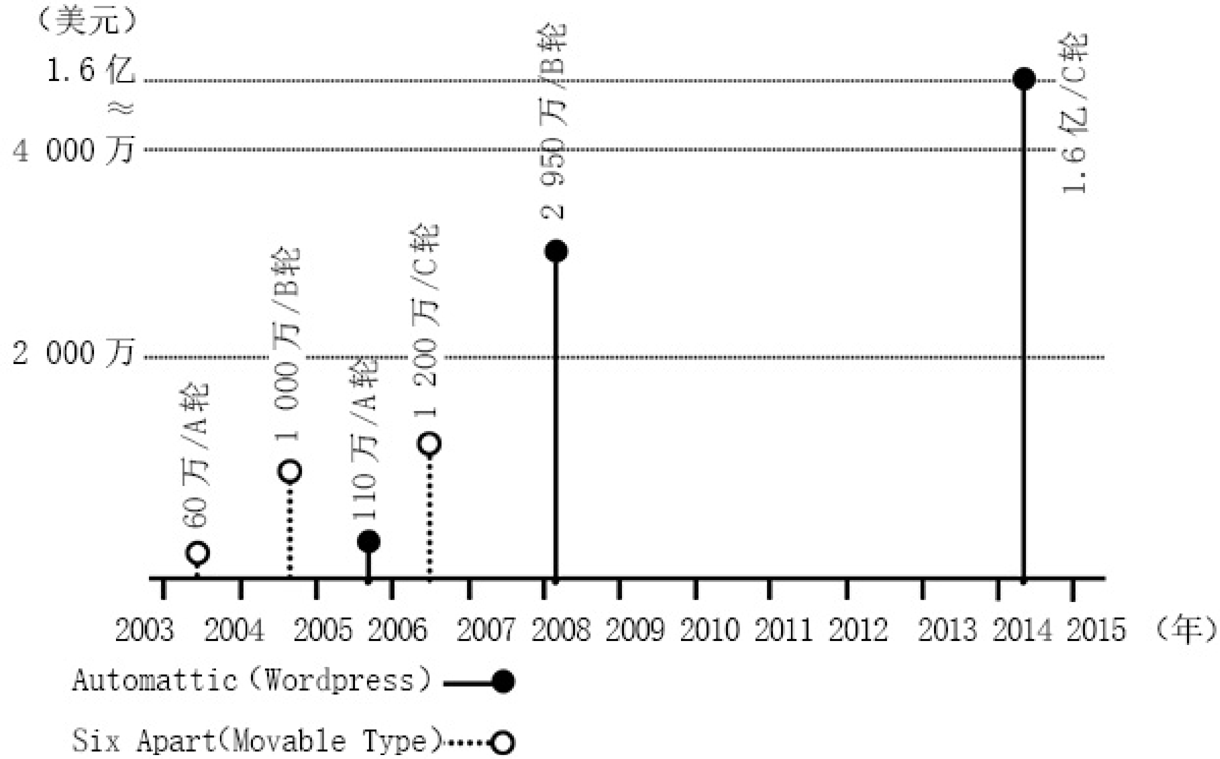
产品回顾

Automattic和Six Apart都创立了博客平台，并为对平台感兴趣的社区提供商业支持。Automattic的联合创始人马特·穆伦维格，也是WordPress开源平台的创始人。Automattic创立后，继续支持WordPress.com和WordPress.com的VIP（贵宾）用户。Six Apart因创建了Movable Type而出名，后者最终变成了开源平台，同时也是TypePad托管的平台。我们在前面讨论了它们在沟通授权时所犯的错误。

在此有必要指出，这两个应用都不是最早的简易个人博客平台。Blogger是第一家大规模提供博客服务的公司，创建时间更早；它最后被卖给了谷歌。有趣的是，Blogger的创始人埃文·威廉姆斯以及他早期的一些同事后来创建了推特。

比较有意思的是，Movable Type（Six Apart）和WordPress（Automattic）两家先顺应潮流开发了开源软件，之后又创办了营利性业务。虽然我们的关注点在营利性公司上，但是不可能（也不应该）将其软件项目的影响和规模与其创立的背景分开来看。

融资情况



图附-4

管理团队

Automattic由马特·穆伦维格创建。公司的名字也源于他的名字，Matt——就是Automattic中间的“t”的来源。在创建Automattic之前，马特创建了WordPress，这一个他还是休斯敦大学政治科学系学生时做的开源开发计划。他辍学后加入CNET，帮助他们做博客项目，1年之后（2005年10月），全职开发WordPress和Automattic。

Six Apart的创始人是一对夫妻——本和尼娜。公司名字之所以叫Six Apart，是因为他们的生日相差6天。尼娜和本之前在旧金山的一家网站设计咨询工作室工作，2001年这个工作室倒闭了。倒闭之后，他们决定做自己的博客平台（Movable Type）。最初它只是一个附带项目，结果项目成长的速度远远超出他们的预期，最后他们找了风险投资。

消费者牵引力

可以说最简单的对比是看Typepad.com（Movable Type的托管版）和WordPress.com（WordPress的托管版）的流量了。到2006年下半年，WordPress.com的流量由从不到Typepad的一半，增长到与其持平。

如果看从那时候开始到现在的流量增长曲线，你会发现它的增长速度令人难以置信。根据该公司提供的信息，表附－4显示了从2006年10月开始到2011年10月期间，每个季度的第一个月WordPress.com的网站访问量。

结果

虽然这两家公司都是私有公司，它们的结局差别巨大。为了创建一家“新的现代媒体公司”，Six Apart最终和一家网络视频广告公司VideoEgg合并，形成了SAY Media。在它们合并的时候，SAY Media（也是之前的VideoEgg）的首席执行官马特·桑切斯说：“Movable Type和TypePad平台都将是我们要继续关注的平台，我们还将继续保持对它们的投资。”

表附–4（单位：次）

年月	访问量
2006年10月	2 550万
2007年01月	1.266亿
2007年04月	1.865亿
2007年07月	3.771亿
2007年10月	5.314亿
2008年01月	7.752亿
2008年04月	10.64亿
2008年07月	13.79亿
2008年10月	18.27亿
2009年01月	20.14亿
2009年04月	22.93亿
2009年07月	25.42亿
2009年10月	28.80亿
2010年01月	33.41亿
2010年04月	36.29亿
2010年07月	39.83亿
2010年10月	48.04亿
2011年01月	56.16亿
2011年04月	61.61亿
2011年07月	64.35亿
2011年10月	74.07亿

然而，三个月之后，SAY Media决定要集中资源，于是将Movable Type资产和Six Apart的分支卖给一家日本的IT服务公司Infocomo。

另一方面，Automattic与WordPress一样继续壮大。现在互联网上每5个网站中就有1个是由WordPress支持的，据说最后一轮融资时，

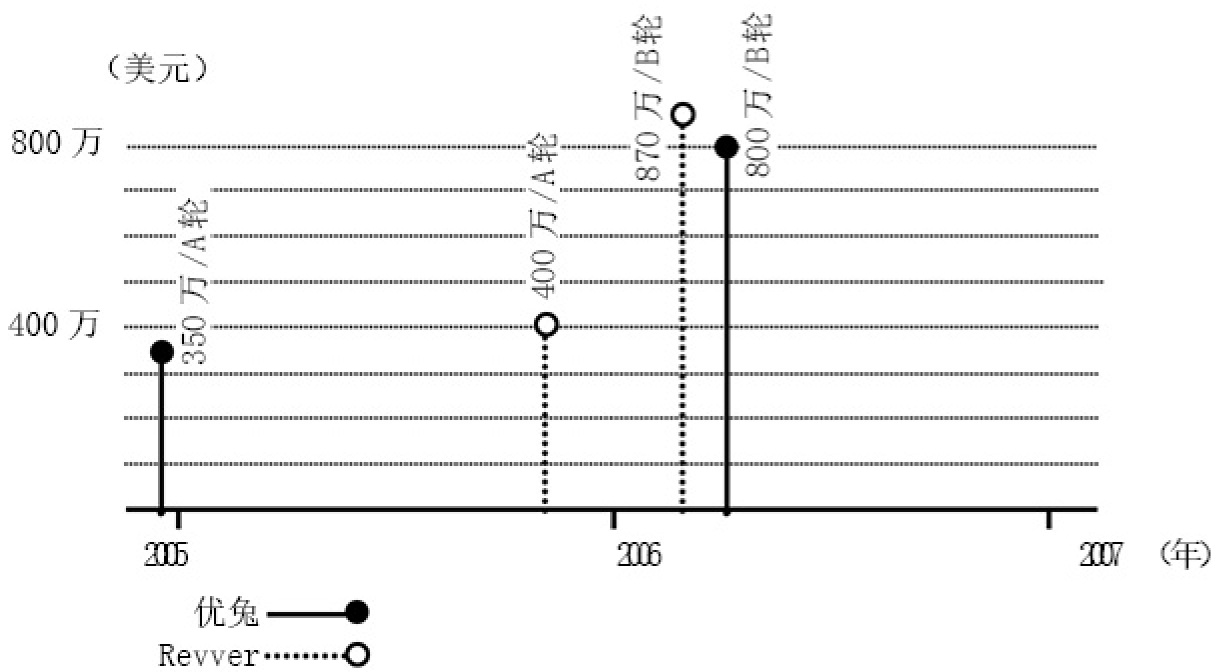
Automattic的估值超过了10亿美元。

优兔与Revver

产品回顾

优兔和Revver是两家较早发展起来的上传、分享和观看在线流视频的服务商。它们的核心产品功能惊人相似，最大的区别是，Revver早期重视分享广告收入给上传视频的人，而优兔延迟了执行商业化的策略。

融资情况



图附–5

管理团队

优兔由三名贝宝前员工创建：查德·赫尔利、陈士骏以及贾德·卡里姆。贾德后来离开了优兔，到斯坦福大学读计算机科学硕士学位，查德和陈士骏留在了优兔直到优兔被谷歌收购。

Revver由伊恩·克拉克、奥利弗·勒基特和史蒂文·斯塔尔创建。他们的总部在洛杉矶。史蒂文是首席执行官，他有过在华特·迪士尼的电影产业以及在威廉·莫里斯经纪公司工作的经历。他还联合创办了早期的一家具有风投背景的创业公司Upprizer，一个对等公司软件公司，伊恩是这家公司的首席技术官。

消费者牵引力

2006年后半年，优兔和Revver都利用MySpace平台实现了显著的增长，但是到2007年1月，Revver被社交网络封锁，因为它的视频都带有广告，这是和MySpace的规则相违背的。

结果

2006年谷歌以16.5亿美元收购了优兔。虽然比较难分清楚后来的价值增长有多少得益于谷歌的支持和它的资源，分析人士估计，如今优兔作为一个独立核算单位其价值在260亿—400亿美元之间。另一方面，2008年，LiveUniverse以500万美元收购了Revver，诸多挣扎之后，LiveUniverse最终关停了Revver。

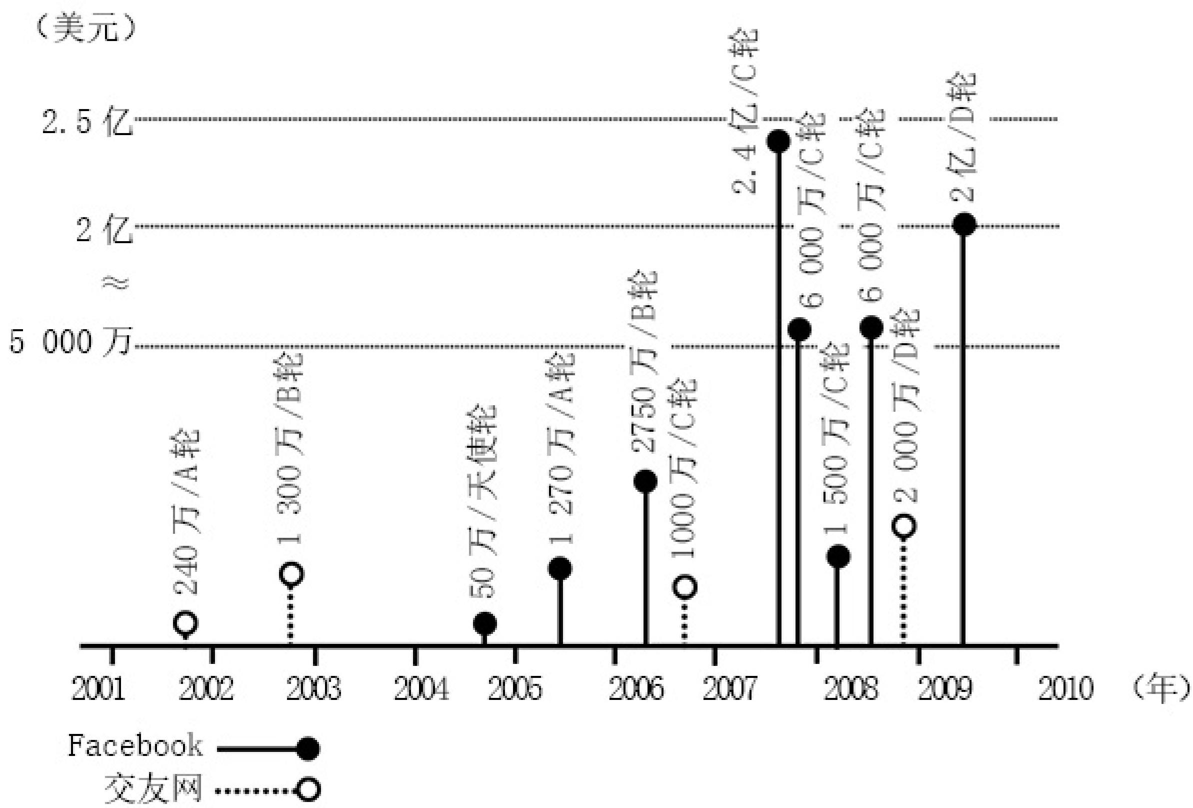
Facebook与交友网

产品回顾

交友网和后来的Facebook都是社交网络的早期迭代产品。虽然Facebook一开始严格限制了注册人员的身份，先是限制在某几所高

校，之后限制在在校大学生范围内，最终两家网站的目标都一致指向了创造一项网络服务，让知晓朋友们在做什么这件事变得更加容易。

融资情况



图附–6

管理团队

虽然在Facebook创立的最初阶段，马克·扎克伯格像个好莱坞从业人员，但是可以确定的是马克·扎克伯格——而且只有马克·扎克伯格——做出且始终在做Facebook的战略选择。

交友网由乔纳森·艾布拉姆斯创建，他是一位加拿大工程师，搬到硅谷加入了网景公司，在那里做了两年工程师。离开网景公司之后，他创建了HotLinks且自任首席执行官。HotLinks尝试让人们根据

朋友们的书签来组织网页，这个功能后来被社交书签网站广泛应用。在此之后，他创办了第一个社交网络交友网，在很多方面乔纳森都可以被视为此类型网站的发明人。实际上，后来交友网被美国商标局授予了社交网概念方面的专利。

消费者牵引力

2006年，comScore所做的网站流量分析显示，Facebook已经赶上了交友网。然而，此后4年，网络活动开始分化——Facebook拥有超过6亿独立访客的流量，而交友网的流量开始下降。

结果

最终，交友网被关闭，后来又作为游戏类社交平台重新发布，总部设在马来西亚。交友网同时将它的社交网络概念专利档案（上文提到过），以传说中的4 000万美元售价卖给了Facebook。

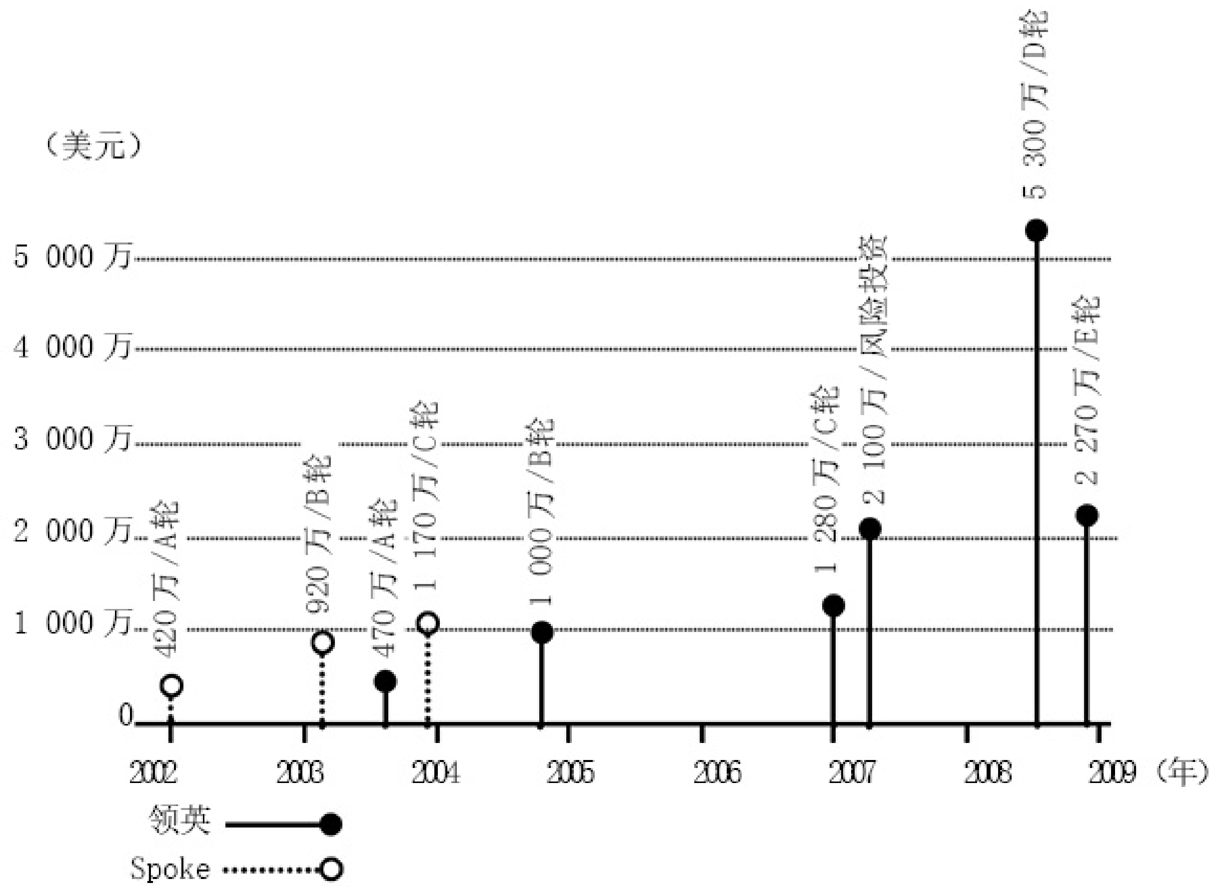
与此同时，Facebook从一家只针对大学生的社交网络演变成拥有超过10亿名注册成员的社交网络，并且以超过1 000亿美元的估值上市，现在它的估值已经达到2 730亿美元。

领英与Spoke

产品回顾

领英和Spoke都想创立以职业人群为基础的社交网络。虽然它们采取的策略不同，也像我们研究的其他同组公司一样，最终走向了不同的方向，但是它们都假设，出于职业以及个人档案和网络需要，人们需要一个不同的在线呈现方式。

融资情况



图附–7

管理团队

领英的创始团队名单看起来像是硅谷企业家的全明星阵容，首先且最重要的是创始人、首席执行官里德·霍夫曼。里德是Facebook种子轮融资以及交友网A、B、C三轮融资中的投资人，在职业生涯的更早期，在贝宝被eBay收购的时候，他是贝宝董事会成员以及执行副总裁，在此之前，他还创立了SocialNet.com，更早的在线社交网络之一。他拥有斯坦福大学本科学位和牛津大学硕士学位，他的职业生涯开始于苹果公司，做的是用户体验。

和里德一起创办领英的还有另外4名企业家。艾伦·布卢是领英负责产品的副总裁，之前和里德一起在SocialNet.com工作，担任产品设

计总监，也在贝宝和微软工作过。康斯坦丁·居里克是负责市场推广的副总裁，此前他以聘用形式在硅谷的多家创业公司中做过市场策略和销售职位的工作，包括市场营销副总裁，以及在另一家早期的社交软件公司Blaxxun做过销售。

领英的首席技术官埃里克·莱依创建过并出售了一家项目合作软件公司给Critical Path（纳斯达克代码：CPTH）。最后，让－卢克·维伦特，唯一一位至少是高等教育阶段没有在斯坦福大学读书的创始人，负责工程的副总裁。和艾伦一样，他作为技术总监和里德在SocialNet.com一起工作过，并有其他一些有趣的工作经历，比如在一家叫作Spotlife的公司做视频的前期工作，之家公司后来被Logitech收购，被收购后作为工程总监他依然在做视频服务。

Spoke被硅谷的一家风险投资公司US Venture Partners孵化，其首席执行官和联合创始人本·史密斯也是这家风投公司的合伙人。在创立Spoke之前，本是白宫的高级顾问，“9·11”恐怖袭击事件后，帮助美国创立了运输安全管理局，在此之前，他是科尔尼管理咨询公司最年轻的合伙人之一。

消费者牵引力

领英的正式发布时间是2003年5月5日。在运行第一个月结束时，领英总共有4 500名用户，第一年增长缓慢，2003年结束时有10万名用户。然而，如下所示，接下来的几年领英用户迅速大幅增长：

表附–5（单位：人）

年份	用户数
2004 年	200 万
2005 年	400 万
2006 年	800 万
2007 年	1 700 万
2008 年	3 200 万
2009 年	5 500 万
2010 年	9 000 万

结果

虽然两家网站目前都还在运营中，受其服务影响的人数和其实体的财物价值的区别不能更大了。Quantcast预测，Spoke的月访问量不足20万，而领英的访问量仅美国就有7 500万。领英于2011年7月上市，目前估值是257亿美元。

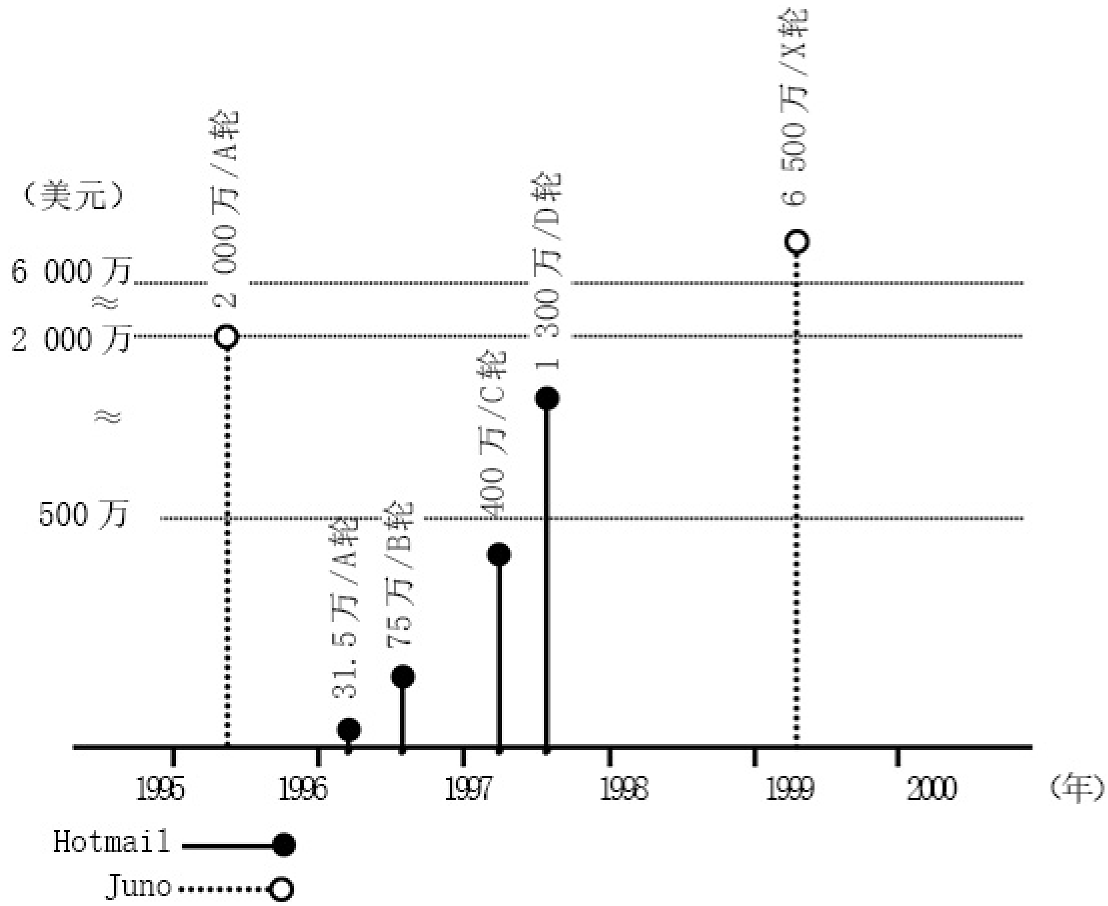
Hotmail与Juno

产品回顾

如果回顾过去10年的话，有一个阶段，在工作之外或者公司提供的网络连接渠道之外，并非所有人都有个人邮箱账号；在很多公司，电子邮件甚至不是常用的沟通渠道。实际上，Hotmail的创意——可以通过任何浏览器登录的电子邮箱——是在它的创始人合作另一个创意，因其在工作的时候无法登录自己的个人邮箱（一个斯坦福和美国在线邮箱账号）时产生的。Hotmail的企业家是最早引入有互联网浏览器入口，面向所有人的免费使用（后来有了广告支持）个人电子邮箱

账户的。虽然现在用Hotmail账号显得有些陈旧，但那个时候，这项服务确实是将个人电子邮箱地址展示给了“普通”用户。

融资情况



图附-8

管理团队

沙比尔·巴提亚和杰克·史密斯是Hotmail的联合创始人。他们在苹果公司工作时认识，之后一起在一家创业公司工作，这家创业公司失败后，才一起创办了Hotmail。

杰弗里·贝佐斯，后来创建了亚马逊，那时候正在投资公司德劭基金运行一个小组，他想要利用公司的计算机科技人才对公司进行拓

展，使其从投资管理拓展到互联网商业。在此愿景之下创立的第一批公司之一就是Juno，由查尔斯·奥尔道伊推出，彼时他是德劭基金的高级副总裁。

消费者牵引力

虽然两家公司都通过广告对其免费邮件网络进行了商业化运营，对他们来说最重要的指标还是通过其提供的服务运行的免费邮箱账号的数量。通过表附－6可知，最初Juno超过Hotmail，接着在1997年Hotmail实现了快速增长，这一年年末Hotmail被微软收购。

表附–6

	Juno	Hotmail
上线	1996 年 4 月 22 日	1996 年 7 月 4 日
1996 年年末	80 万名客户（12 月）	10 万名客户（9 月）
1997 年 7 月	220 万名客户	450 万名客户
被微软兼并	350 万名客户	1 200 万名客户

结果

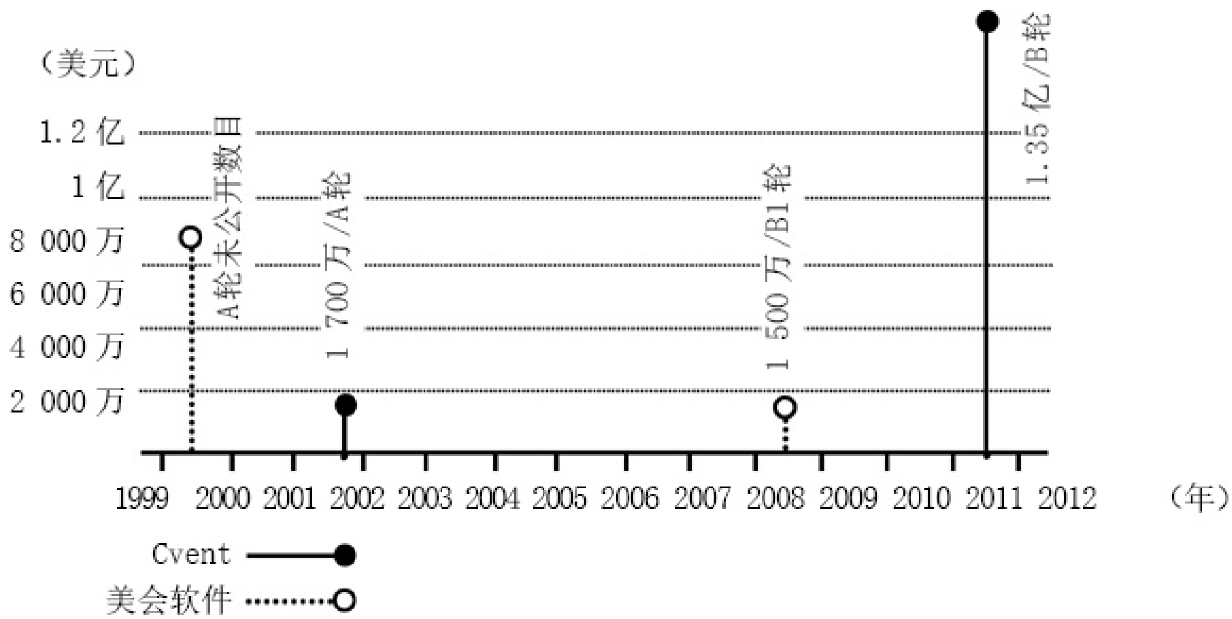
1997年新年前夕，微软以4亿美元收购了Hotmail。这次收购结束了长达20个月的快速增长。另一边，Juno在1999年上市，后来经过一次表现平平的IPO之后，又过了两年和NetZero合并，结果引起这两家公司之间充满争议的诉讼。合并之后的实体公司最终被并入了United Online。

Cvent与美会软件

产品回顾

Cvent和美会软件均提供方便公司安排线下会议的软件服务。

融资情况



图附-9

管理团队

Cvent的创始人兼首席执行官是雷吉·阿加沃尔。他在创办Cvent之前是个律师，拥有乔治城大学的法学硕士学位和华盛顿与李大学的法学博士学位。他在Shaw Pittman律师事务所工作期间创办了印度高科技行业首席执行官协会（如今印度河公司组织TiE的华盛顿分会），在此期间操办会议的经历促使他创办Cvent，目的是将操办流程自动化。

雷吉·阿加沃尔团队的其他4位联合创始人分别是：负责销售与市场营销的查克·古拉赫，首席技术官戴维·夸特罗内，首席信息官德韦恩·史，首席财务官托马斯·克拉默。这个团队拥有极佳凝聚力的最好证明就是，Cvent创立16年后的今天，4位联合创始人中的三位仍

在团队中并肩工作。只有一位例外，托马斯·克拉默去了Opower做首席财务官。

美会软件的创始人和并购竞争对手OnVantage后的首席执行官是约翰·皮诺。在推出美会软件之前，他是McGettigan Partners的董事长兼首席执行官。正如阿加沃尔之于Cvent，在这家市值3亿美元的会务管理公司的经验让约翰·皮诺对会议规划、安排流程有独到的观察和眼光。

结果

Cvent于2013年8月上市，目前市值超过13亿美元。

2011年年底，美会软件被Active Network以总价5 180万美元现金加股票的形式收购。

麦当劳与白色城堡

产品回顾

白色城堡由沃尔特·安德森和英格拉姆创立于1921年，被视为最早的汉堡连锁店。《牛津美国食品与饮料百科全书》记录道："白色城堡的成功引发了不计其数的模仿者，从架构、汉堡包、公司名字，甚至宣传口号都如法炮制。"18年后，白色城堡的连锁店延伸至100多个城市，而麦当劳当时才刚刚出现。直到1959年，麦当劳的数量才追上这个数字。

融资情况

麦当劳扩张的一大关键是它通过出售特许经营权和房地产融资的方式获取额外成长资本。而白色城堡却拒绝外界资本和贷款。这一点

我们在前面进行了详细讨论。

管理团队

麦当劳最初由理查德·麦当劳与莫里斯·麦当劳两兄弟创立于加利福尼亚州的圣贝纳迪诺。然而，后来加入的第三方合作伙伴雷·克罗克彻底改变了麦当劳的商业轨道。雷当时是一名售货员，他一看到麦当劳的运营情况就深受震撼。最终他成功说服两兄弟，成为合伙人，不久又购入他们手中的股票买下公司。雷·克罗克最初靠推销纸杯起家，业绩出色，后来他冒险加入了Multimixer（一家奶昔搅拌机生产商），并再一次帮助扩大了销售团队。麦当劳当时一次订购了8台奶昔搅拌机并同时使用，正是这一点引起了雷对汉堡连锁店的兴趣。

1921年，沃尔特·安德森和英格拉姆在堪萨斯州的威奇托创办了第一家白色城堡餐厅。安德森在这一行有过一些经验，5年前他在同一地点开过另一家汉堡店。1934年，公司将总部搬去了俄亥俄州哥伦布市，直到今天也依然存在。

消费者牵引力

在介绍这组对照公司时提到过，麦当劳出现时白色城堡的连锁店已经扩张到100多个城市。不幸的是“二战”时期，肉类限量配给，白色城堡深受影响，门店数量由100锐减到70，直到1963年才再次回升至100家。

差不多这个时候，麦当劳开始迅速发展。1959年，麦当劳扩张超过100个城市，仅在那一年就开了67家门店。接下来的10年中，这个数字更是以10倍的速度增长。1968年，麦当劳门店达到1 000家。如今麦当劳仍在保持增长，门店数量已经超过31 000家。

结果

白色城堡至今仍是私人控股的公司，门店覆盖地点不到500个。

麦当劳是公开上市的公司，市值超过900亿美元。有一本讲述麦当劳商业成功的书，《麦当劳：拱门之下》，作者乔治在前言中这样描述这家公司不可思议的增长：

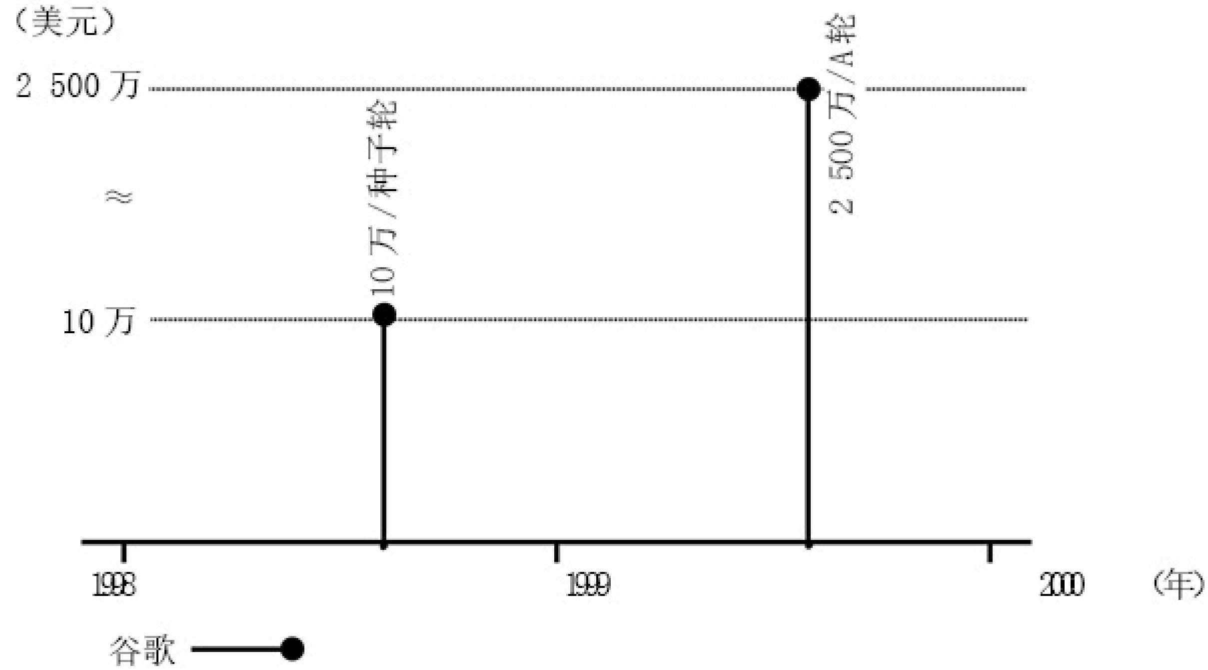
> 在这个超过20万家公司角逐的行业中，谁能想到全美外出就餐中的14%是由麦当劳占据的呢？即每6个外出就餐的人，就有一个进入麦当劳。在麦当劳的花费占全美外出就餐总消费额的6.6%。又有谁能想到720亿美元的美国快餐市场中，麦当劳一家就控制着18.3%，比其身后其他三家连锁店相加的总和还要多。又有多少人能想到市场上34%的汉堡包都是麦当劳卖出去的，26%的薯条也是出自麦当劳的门店。

谷歌

产品回顾

谷歌创造了一种可以精准找出搜索结果的搜索引擎，售卖广告是其主要收入来源。最初仅为搜索引擎，而现在的谷歌已经成功将业务扩展至更广阔的互联网相关服务。

融资情况



图附-10

管理团队

谷歌由拉里·佩奇和谢尔盖·布林联合创办。他们在斯坦福攻读计算机博士学位时相识，后来开始一起做一个业余项目，并产生了创办一个搜索引擎公司的想法。1998年，这个业余项目花费的时间越来越多，于是拉里和谢尔盖决定放弃博士课程，并在一位朋友位于加利福尼亚州门洛帕克的车库中推出了谷歌。谷歌第二轮融资的时候，埃里克·施密特成为首席执行官。

消费者牵引力

谷歌在1998年9月初创时，日均搜索量为1万。在推出一年后，谷歌日均处理搜索量达到350万。在2000年中期，谷歌每天处理1 800万次搜索。到2004年4月谷歌IPO时，全世界的使用者每天提交的搜索请求已达2亿。而如今谷歌每天处理的搜索量为35亿。

结果

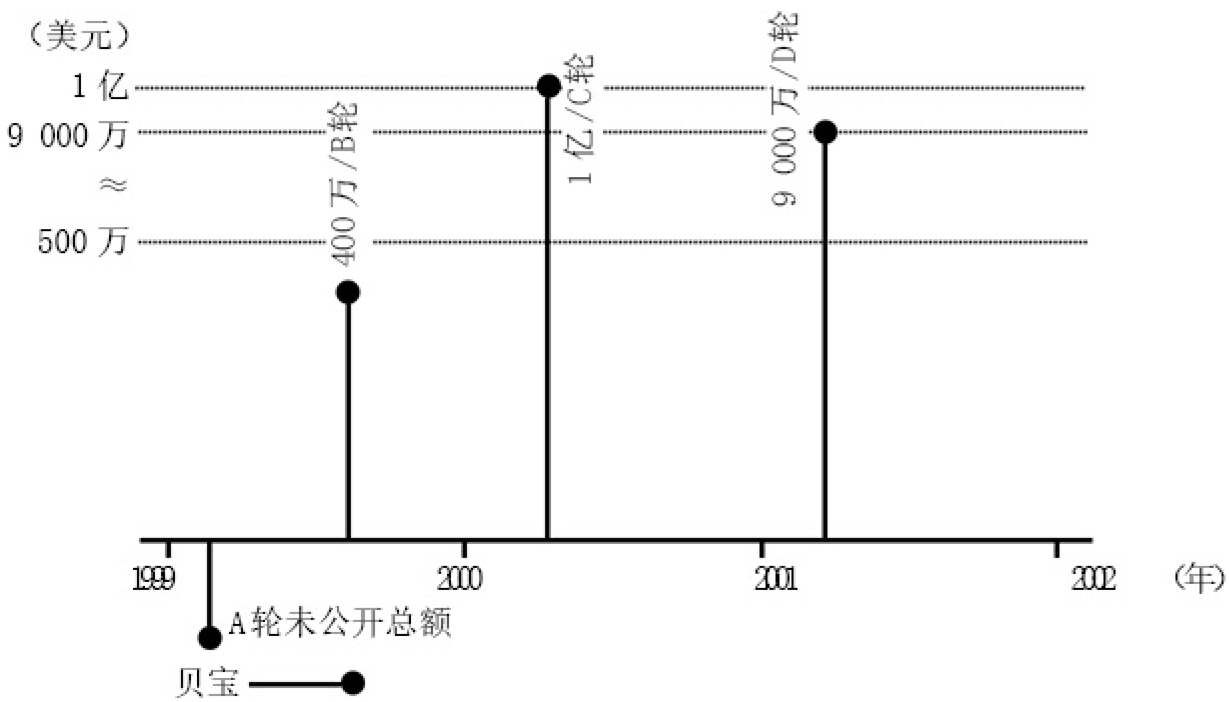
2004年4月19日，谷歌上市。这个备受期待的年轻公司IPO得到230亿美元的估值。如今谷歌的市值已达4 402亿美元。

贝宝

产品回顾

贝宝是线上支付解决方案供应商，于2001年正式成立。贝宝的用户可以通过账户余额、银行账户、信用卡的方式转账，而无须暴露自己的财务信息。

融资情况



图附-11

管理团队

贝宝由两家公司合并而成。彼得·蒂尔和马克斯·列夫琴创立了一家名为Confinity的公司，专注于掌上电脑加密。具体说来，是为掌上电脑用户之间转账提供服务。另一家合并的公司是X.com，由埃隆·马斯克创立并经营，其业务重点是提供普通金融服务，包括邮件支付等。这两家公司基于共同的理念而合并，即致力于提供线上支付服务。

消费者牵引力

结果

严格来说，贝宝有两个里程碑。其一是贝宝在2002年IPO；其二是在此后不久的2002年7月，被eBay以15亿美元的价格收购。

表附–7（单位：人）

年月	用户数
1999 年 10 月	上线
2000 年 03 月	1 200
2000 年 12 月 31 日	400 万
2001 年 06 月 30 日	880 万

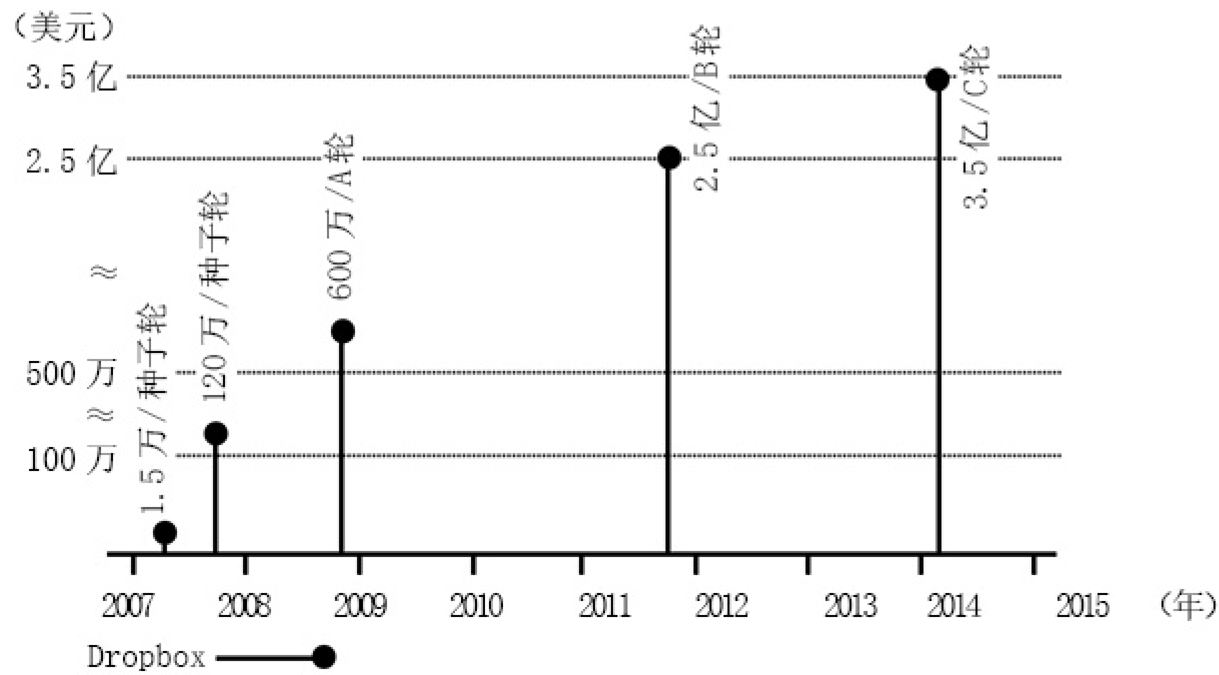
Dropbox

产品回顾

Dropbox成立于2007年，提供文件分享服务。用户可以保存照片、视频、文档及其他类型的文件。储存在Dropbox的任何文件都将自动存

在用户自己的电脑、手机或笔记本电脑中，使得获取、储存文件变得非常容易。

融资情况



图附-12

管理团队

Dropbox的创立者德鲁·休斯敦是麻省理工计算机系的一名学生。他在一次波士顿到纽约的汽车旅行中丢失了自己的U盘，于是萌生了一个想法：打造更好的文件储存服务。他以单人创始人的身份向创业孵化器Y Combinator提出申请，但最终还是与其在麻省理工的同学阿尔希·费尔道斯联手。他们二人在硅谷相识。

消费者牵引力

尽管并没有在广告上投入多少费用，Dropbox的发展却很快。几乎没有市场营销经验的Dropbox团队在2008年3月制作了一个简单的视频

并发布在了新闻网站Digg上。正是这个视频让等待注册的用户从5 000人增加到了75 000人。后来Dropbox团队慢慢开放了注册，将用户移出等待名单。2009年年初，Dropbox正式上线并尝试传统的谷歌关键词竞价广告，这一战术最终惨淡收场。然而，公司的运营依然非常不错。上市仅7个月时就拥有了100万名用户。受到贝宝的启发，Dropbox推出了一个类似的推荐项目，将用户数量由100万提升至400万。而此时产品上线仅14个月，也就是说Dropbox的月增长率达到了惊人的28%。不同于贝宝的是，Dropbox给每个新的推荐者提供额外的储存空间。今天，Dropbox的用户已经超过了4亿。

结果

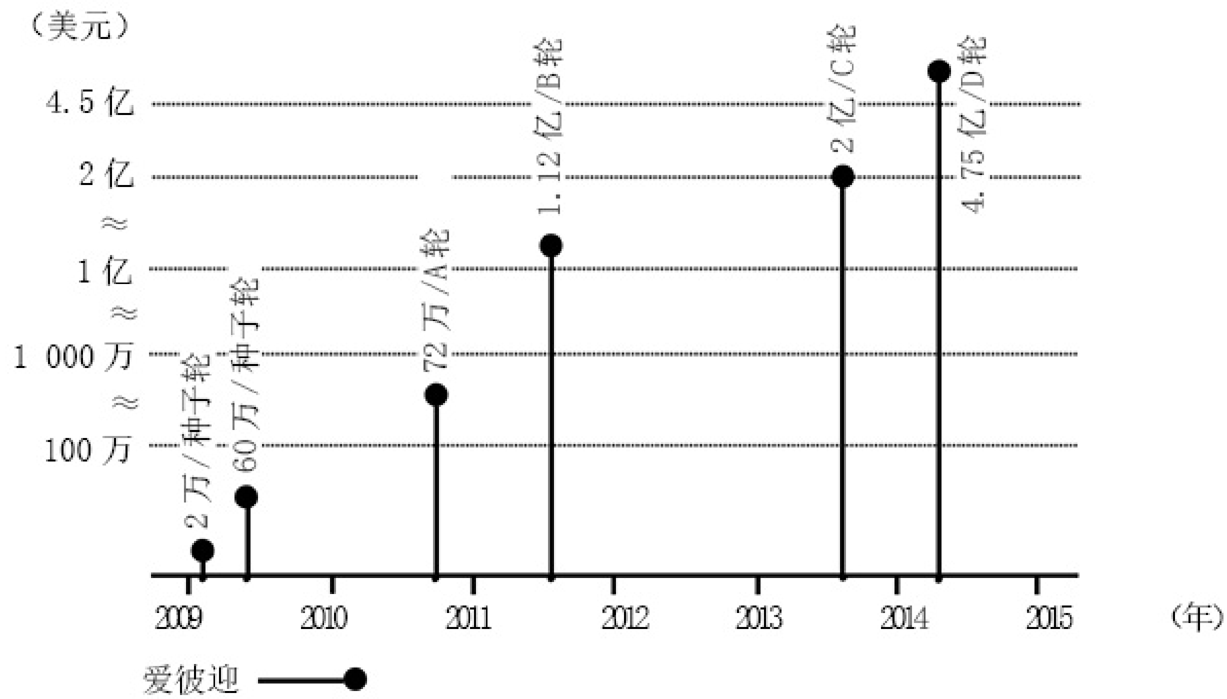
2014年4月6日的最后一轮融资是5亿美元的债务融资。同时，不断有传言说Dropbox将很快开始IPO。

爱彼迎

产品回顾

爱彼迎是一个供人们出租其空余房屋的网站，用户在使用前必须注册并提交个人档案。每个房子都会显示房主信息，包括其他用户的推荐语，之前租客的评价以及应答率。

融资情况



图附–13

管理团队

2008年，内森·布莱卡斯亚克、布莱恩·切斯基和乔·杰比亚在加利福尼亚州旧金山市创立了爱彼迎。布莱恩和乔在苦恼于付租金的时候，萌生了出租屋内闲置空间来赚钱的想法。他们建立了一个网站并接待了第一批客人，来城里开会的三个人。他们后来邀请了前室友内森帮忙一起创建公司。

消费者牵引力

虽然一开始增长较缓，爱彼迎最终还是凭借更好的摄影展示，利用民主党全国代表大会等大型会议作为跳板，实现了用户基础的扩张，并且增长迅速。2008—2011年间爱彼迎只接待了100万的客人，然而2012年迎来了爆发，新增接待人数为300万。这样的增长还在继续：有超过1 000万的客人在爱彼迎的列表地点留宿。

结果

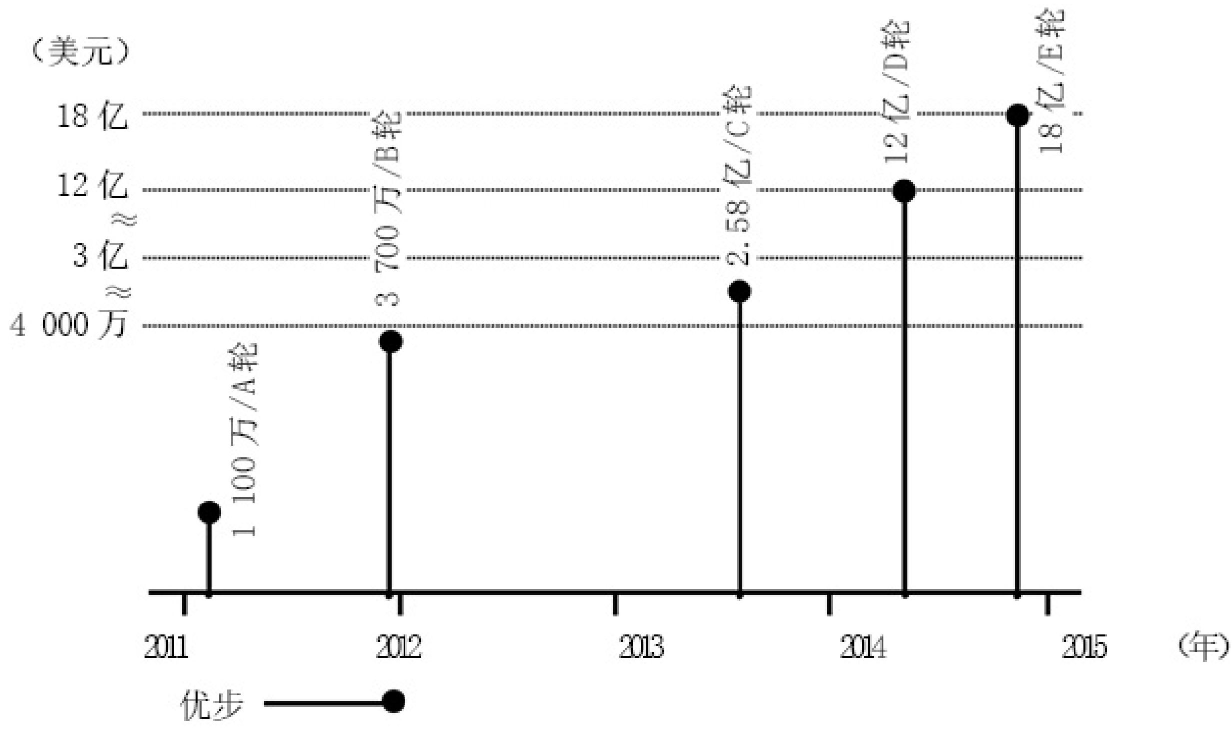
爱彼迎最近一次融资是2015年6月28日，总额15亿美元的私募股本。

优步

产品回顾

优步是一家科技公司，其开发出优步App可以使乘客通过手机提交乘车请求，该请求随后被派送到优步司机的手机端，司机驾驶自己的汽车前来接送乘客。

融资情况



图附-14

管理团队

优步由特拉维斯·卡兰尼克和加雷特·坎普创立于2009年。在创立优步之前，两人都有过成功创业的经验。加雷特·坎普创立了StumbleUpon，一个颇受欢迎的网站推荐平台。特拉维斯则创立了Red Swoosh，一个点对点文件分享系统。这样的成功经验不仅让两位创始人快速、高效地建立起优步，也便于借助他们的人脉筹集资金。

消费者牵引力

优步在发布产品时采取一个个城市逐步拿下的策略。最初从旧金山开始，在仅运营了6个月的情况下，优步获得了3 000—6 000个用户，完成了1万—2万次行程。增长率大约为35%，这一数字由于最近可拓展的城市越来越少而开始下降。

在增加乘客的同时，优步同时也在增加司机。2012年中期，其活跃司机基数接近于零，到了2014年年底这个数字已经超过16万。目前超过55%的美国人都在使用优步。

结果

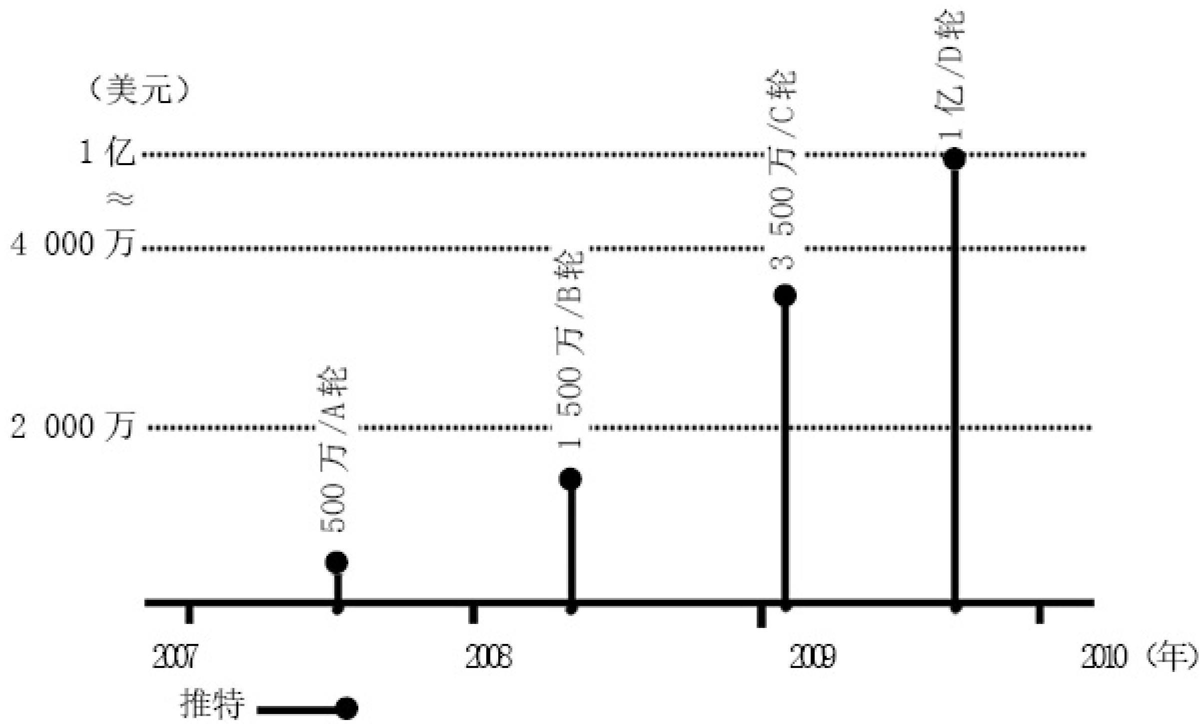
尽管还是私人持股公司，优步在2015年2月18日的最近一轮融资是高达10亿美元的E轮融资。

推特

产品回顾

推特是线上社交网络平台，其注册用户可以发布、查看140字以内，被称为“推文”的信息。推特是2006年3月由Odeo公司将其作为一款副产品开发出来的。

融资情况



图附–15

管理团队

推特的创始人被认为是杰克·多尔西、埃文·威廉姆斯、比兹·斯通、挪亚·格拉斯。挪亚·格拉斯在早期退出了公司，其他几人在推特成功发展的过程中继续发挥着重要作用。埃文·威廉姆斯是推特创始人中最有经验的，他此前创立了Blogger，而且被认为参与发明了“博客”一词。他带着这样的经验，将成功带给了一个名叫Odeo的公司。就是在这家公司，他与杰克·多西、比兹·斯通、挪亚·格拉斯组建团队，创造出一款后来被称为“推特”的产品。

消费者牵引力

尽管推特最初的增长态势不错，但真正使其快速增长，直至成为今天我们所熟悉的公司的因素是2007年得克萨斯州奥斯汀科技音乐节SxSW。SxSW音乐节后推特以惊人的的速度——725%在增长。2008年12

月，共有443万名访问者。而年初只有50万名月访问者。借助SxSW音乐节的力量作为跳板，推特真正对用户有了吸引力。目前，推特用户已超过5亿。

结果

推特提交了IPO的申请，并在2013年11月7日公开交易，目前市值206.6亿美元。

致谢

首先，如果没有我的妻子珍妮弗的支持和鼓励，就不可能有这本书。感谢你能理解我周末待在办公室写作，而没有陪你和我们可爱的孩子们。

我也要感谢我的父母——迈克尔和芭芭拉。我会永远感谢你们教会我那么多东西，但是在这里，我要更感谢你们向我展示了公司的重要性。

感谢我的导师理查德·佛罗里达，你鼓励我写作本书，还有你这些年来对我提出的宝贵职业建议。

感谢我的代理商吉姆·莱文在整个项目的进程中贡献智慧和专业建议。同时感谢埃米丽·卡尔顿和圣马丁出版社的整个团队。埃米丽详细审阅本书并协助编辑草稿，再多的语言也无法表达出我对你的感谢。

还要感谢我在卡内基－梅隆大学的所有聪明的学生们。我从你们身上学到的和我教给你们的一样多。特别感谢彼得·舍弗伦不知疲倦又富有才华的研究，从你一开始以学生的身份参与这个项目，到后来全职参与。感谢我的助教马特·克雷斯皮，搜集归纳了大量的材料，并保持我们的课程有条不紊且富有创造性。

戴夫·莫威尼邀请我以兼职教师的身份回到卡内基－梅隆大家庭。戴夫，你是一个很棒的朋友，从我们一起创办第一个创业公司开始，你在很多方面影响着我的职业生涯——谢谢你。

最后，感谢Birchmere的合作伙伴——肖恩·塞巴斯蒂安和内德·伦齐，很荣幸每天和你们一起为支持伟大的公司而工作。